

ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP
(Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

TESIS
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2

Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh
HERRY SUPANGKAT
D4E001013

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002



ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP
(Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

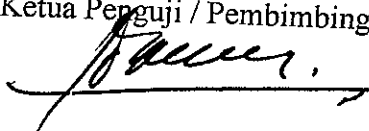
Dipersiapkan dan disusun
oleh :

HERRY SUPANGKAT
D4E001013

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal : 24 Nopember 2002

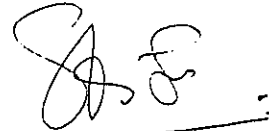
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing I



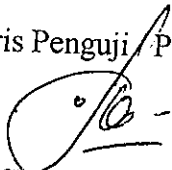
Prof. Drs. Y. WARELLA , MPA, PhD

Anggota Dewan Penguji

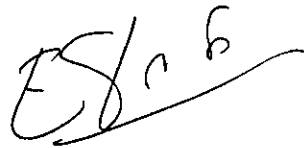


1. Dra. SRI SUWITRI, M.Si

Sekretaris Penguji / Pembimbing II



Dra. SUSI SULANDARI, MA



2. Dra. ENDANG LARASATI, MS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 24 Nopember 2002

Ketua Program Studi MAP

Program Pasca Sarjana

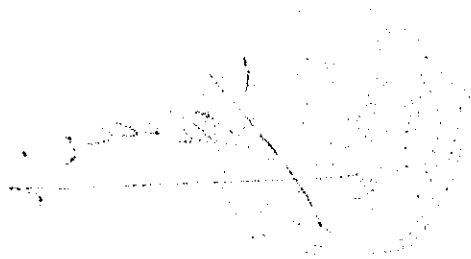
Universitas Diponegoro Semarang



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

LPT 01/07/K-UNDIP	
No. Dett.	3115/ TI MAP/ 4
Tgl.	17 Juni 05

Handwritten signature or mark



KATA PENGANTAR

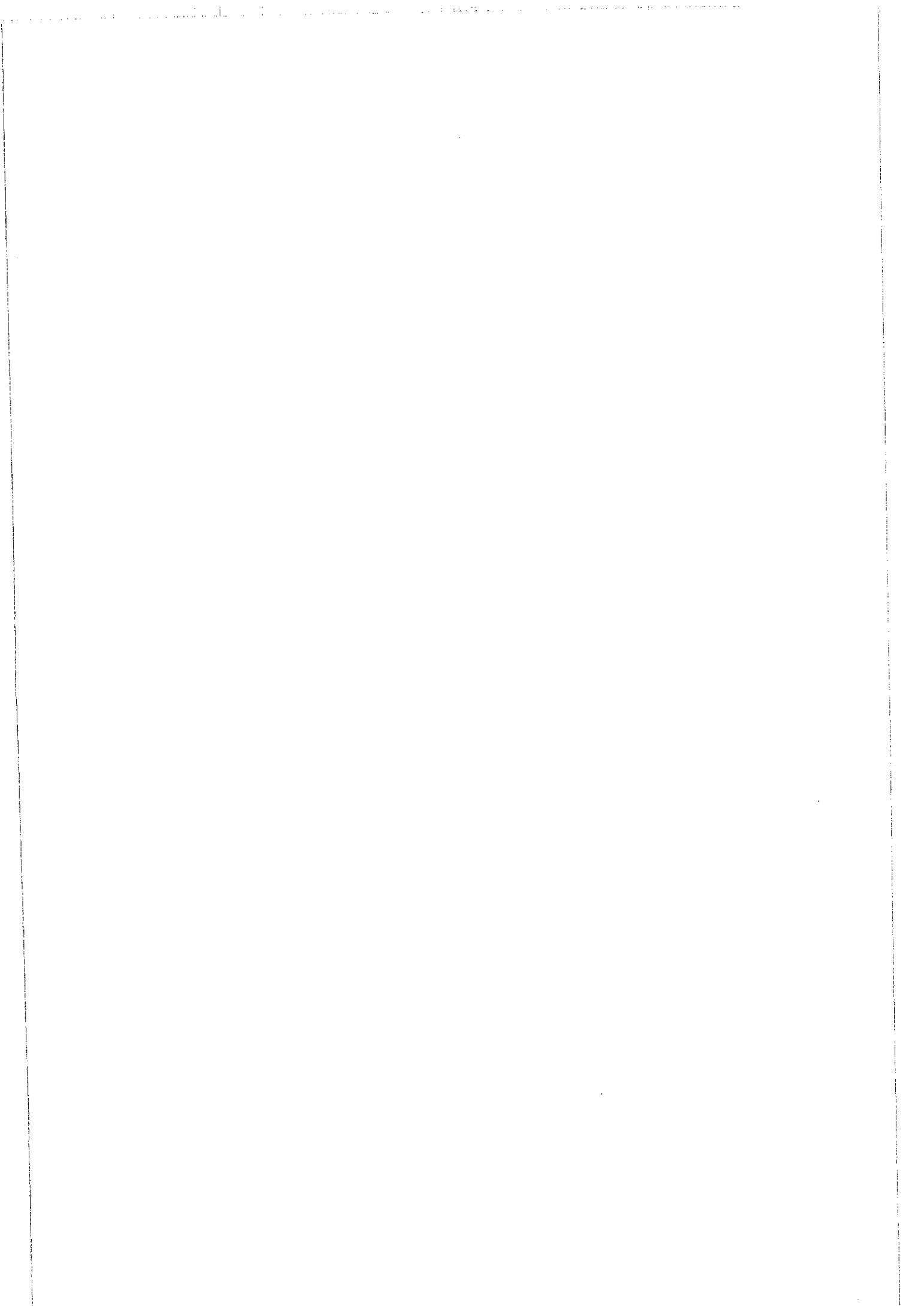
Alhamdulillah, penulis Panjatkan Puji dan Syukur kehadiran Dzat Illahi Robby atas perkenan-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**. Tugas tersebut untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian studi pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik.

Meskipun penulis telah mencurahkan segenap kemampuan yang dimiliki, namun penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu penulis membuka kesempatan yang seluas-luasnya bagi pembaca untuk memberikan kritik dan saran yang bersifat konstruktif.

Penulisan tesis ini dapat diselesaikan berkat bimbingan, saran dan kritik dari Bapak Prof. Drs. Y.WARELLA, MPA, PhD dan Ibu Dra. SUSI SULANDARI, MA selaku Dosen Pembimbing, yang dengan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan dari awal sampai akhir penulisan.

Begitu pula penyusun sampaikan terima kasih kepada :

1. Yth. Ibu Dra. Sri Suwitri, M.Si dan Ibu Dra. Endang Larasati, MS selaku penguji yang sekaligus juga memberikan bimbingan, kritik dan saran guna penyempurnaan tesis ini.



2. Para Dosen serta segenap Staf Sekretariat Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu serta berbagai bantuan dan kemudahan yang telah diberikan kepada penyusun selama studi.

3. Segenap pihak yang belum disebutkan di atas yang juga telah memberikan bantuan kepada penulis baik langsung maupun tidak langsung.

Semoga semua bantuan tersebut dicatat sebagai amal shalih dan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Akhirnya penulis berharap agar tesis ini bermanfaat bagi pembaca dan pemerhati penulisan-penulisan ilmiah.

Semarang, 24 Nopember 2002

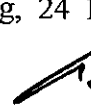
Penulis

HERRY SUPANGKAT

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 24 Nopember 2002



HERRY SUPANGKAT.

ABSTRAKSI

Herry Supangkat, 2002, *Analisis Implementasi Kebijakan AKIP SETDA Pemerintah Propinsi Jawa Tengah*

Kata kunci : Implementasi Kebijakan, Budaya Kerja, Komunikasi dan Perencanaan Strategis.

Penelitian ini bertujuan untuk (i) mengkaji dan menganalisis faktor Budaya kerja, Komunikasi, dan Perencanaan strategis dalam Implementasi Kebijakan AKIP SETDA Pemerintah Propinsi Jawa Tengah (ii) menganalisis variabel-variabel terkait Implementasi Kebijakan AKIP. Analisis dilakukan dengan bantuan tabel frekuensi jawaban responden dengan diperkaya melalui observasi dan *Indepth interview*. Analisis korelasional tunggal dalam penelitian ini menggunakan Rank Kendall sedangkan untuk korelasional ganda menggunakan Konkordansi Kendall. Hasil penelitian secara berurutan kekuatan hubungan antara variabel independen dengan dependen berikut : (1) Perencanaan strategis (2) Komunikasi (3) Budaya Kerja. Sedangkan sumbangan secara bersama ketiga variabel terhadap Implementasi Kebijakan AKIP mencapai 36,12 % sementara 63,88 % disumbang oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

ABSTRACT

Herry Supangkat, 2002, the Implementation Analysis of AKIP SETDA policy of Central Java Province Government.

Key Words : policy implementation, work culture, communication and strategic planning

This research aims to (1) discuss and analyze factor of work culture, communication and strategic planning in the implementation of AKIP SETDA policy in the Central Java Province Government (ii) to analyze involved variables in the implementation of AKIP policy. The analysis is done with the help of frequency table of respondents' answers with the enrichment of observation and indepth interview. Sole correlation analysis in the research uses Kendall Konkordansi research. The research results simultaneously are the correlation between independent variables and dependent variables bwloe : (1) strategic planning (2) communication (3) work culture. Meanwhile, the contribution of three variables towards the implementation of AKIP policy reaches 36.12 % contributed by other variables examined.

RINGKASAN

Herry Supangkat, 2002, *Analisis Implementasi Kebijakan AKIP SETDA Pemerintah Propinsi Jawa Tengah*

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya fenomena rendahnya Kinerja Implementasi kebijakan AKIP Sekretariat Daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Secara konseptual Keberhasilan Implementasi kebijakan AKIP merupakan indikator terwujudnya Kepemerintahan (*good governance*). Fenomena inilah kemudian menarik perhatian penulis untuk mencermati dan mengembangkan cakupan penelitian dengan mengkaitkan variabel-variabel independen yang secara teoritis mempunyai hubungan.

Teori utama akan dibuktikan dengan menggunakan pendekatan Implementasi kebijakan dari Grindle (dalam Samodra Wibawa,1994) dari identifikasi fenomena awal dan kajian teori masalahnya memfokuskan pada pertanyaan (1) Apakah ada hubungan budaya kerja dengan Implementasi kebijakan (2) Apakah ada hubungan komunikasi dengan Implementasi kebijakan (3) Apakah ada hubungan Perencanaan strategis dengan Implementasi kebijakan.

Hasil penelitian ketiga variable penelitian tersebut memberikan sumbangan dalam Implementasi kebijakan AKIP sebesar 36,12 % sedangkan 63,88 % sumbangan diberikan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Agar implementasi kebijakan AKIP dapat efektif, perlunya perhatian serius terhadap variabel Budaya kerja, Komunikasi dan Perencanaan strategis, upaya lain dengan mencari faktor-faktor yang berpengaruh di luar variabel penelitian. Dengan demikian diharapkan Implementasi Kebijakan AKIP dapat dicapai secara efektif.

SUMMARY

Herry Supangat, 2002, Implementation Analysis of AKIP SETDA policy of Central Java Province Central Java.

This research is based on the phenomena that the work of policy implementation of AKIB Region Secretarial of Central Java Province is low. Conceptually the achievement of implementation of AKIP policy is an indicator of the government implementation (good governance). These phenomena then attract writer's attention to keep an eye and develop the scope of the research to connect independent variables theoretically that has relation.

The main theory will be proved by using Grindle approach of policy implementation (in Samodra Wibawa, 1994) from initial phenomena implementation and theory discussion of the problem focuses on the questions (1) if there is a work culture relation with the policy implementation (2) if there is communication relation with the policy implementation (3) if there is a correlation between strategic planning and policy implementation.

The result of three-variable research gives a contribution in the implementation of AKIP policy as much as 36.12 %. Meanwhile, 63.88 % of AKIP contribution is given to other factors that are not researched. In order that the implementation of AKIP policy is effective, the serious attention towards the variable of work culture, communication and strategic planning and other effort to look for the factors influencing out of the research variables are needed. Hence, the implementation of AKIP policy is hopefully achieved effectively.

DAFTAR ISI

Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Pernyataan	v
Abstraksi	vi
Abstract.....	vii
Ringkasan	viii
Summary.....	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiv

BAB. I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	15
B.1. Identifikasi Masalah	15
B.2 Perumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	16
D. Kegunaan Penelitian	17

BAB. II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teor	18
A.1. Variabel Implementasi Kebijakan	18
A.2. Variabel Budaya Kerja	42
A.3. Variabel Komunikasi	48
A.4. Variabel Perencanaan Strategis	51

A.5 Hubungan Budaya kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP	55
A.6 Hubungan Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP	56
A.7 Hubungan Perencanaan Strategis dengan Impelementasi Kebijakan AKIP	57
B. Hipotesis	58

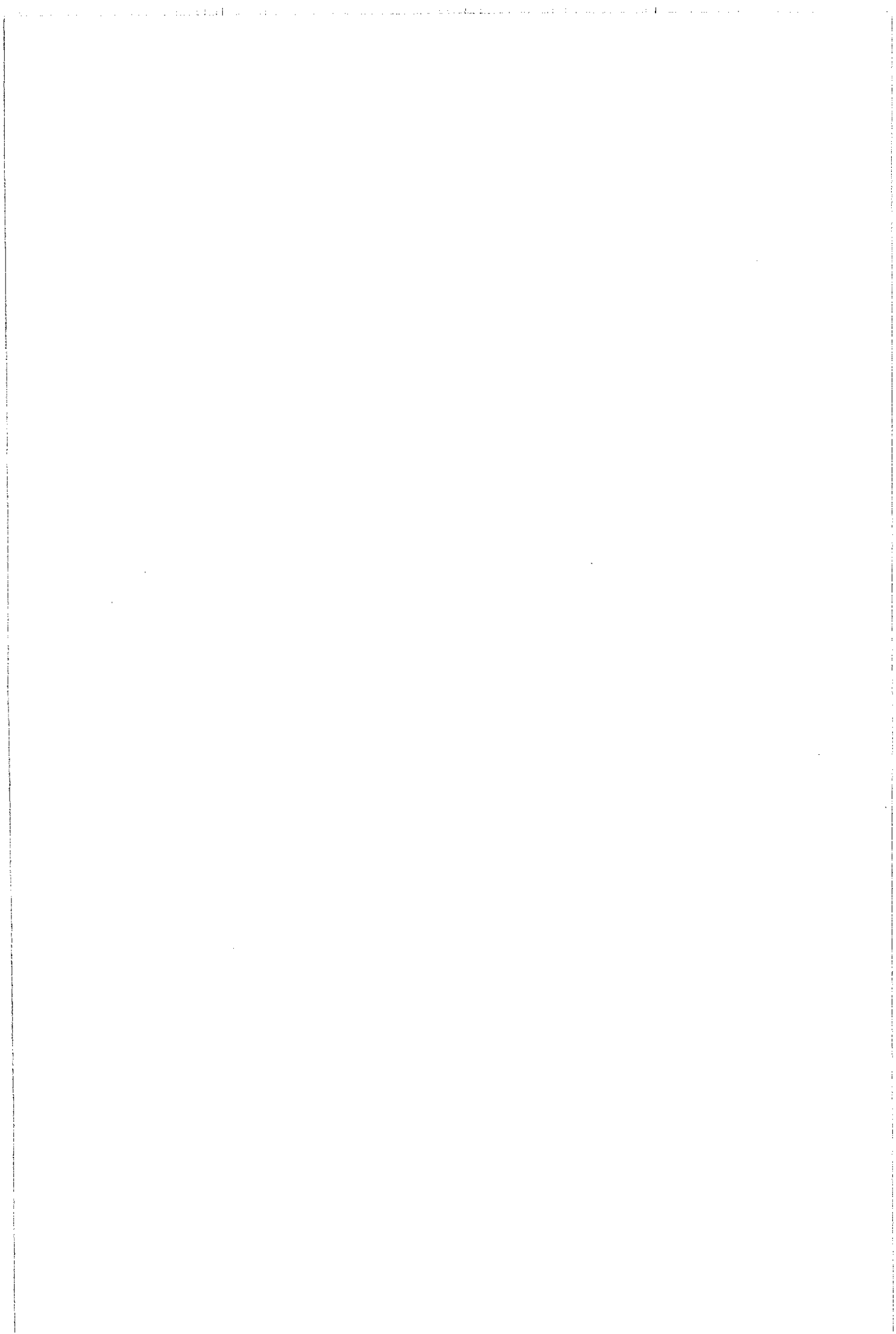
BAB. III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	59
B. Ruang Lingkup Penelitian	59
C. Lokasi Penelitian	60
D. Variabel Penelitian	60
1. Definisi Konseptual	61
2. Definisi Operasional	61
E. Jenis dan Sumber Data	63
F. Instrumen Penelitian	64
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel....	65
H. Teknik Analisa Data	69

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **HASIL PENELITIAN.**

A. Diskripsi Struktur Organisasi SETDA Propinsi Jawa Tengah ...	73
B. Kemampuan Pegawai SETDA Propinsi Jawa Tengah	78

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan	82
1. Uji Validitas dan Reliabilitas	82
2. Uji Normalitas Data	83
3. Variabel Implementasi Kebijakan AKIP	84
4. Variabel Budaya Kerja	98
5. Variabel Komunikasi	112
6. Variabel Perencanaan Strategis	115
7. Hubungan Antara Variabel Penelitian	123
7.1 Tabel Silang Hubungan Antara Variabel Budaya Kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP	123
7.2 Tabel Silang Hubungan Antara Variabel Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP	125
7.3 Tabel Silang Hubungan Antara Variabel Renstra dengan Implementasi Kebijakan AKIP	126
8. Hubungan Budaya Kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP (Uji Rank Kendall)	128
9. Hubungan Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP (Uji Rank Kendall)	129
10. Hubungan Perencanaan Strategis dengan Implementasi Kebijakan AKIP (Uji Rank Kendall)	131
10. Hubungan Budaya kerja, Komunikasi dan Perencanaan Strategis dengan Implementasi Kebijakan AKIP (Uji Konkordansi Kendall)	133



D. Diskusi	134
1. Uji Hubungan dan Teori Yang Mendasari	134
2. Implikasi Hasil Uji Hipotesis	135

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

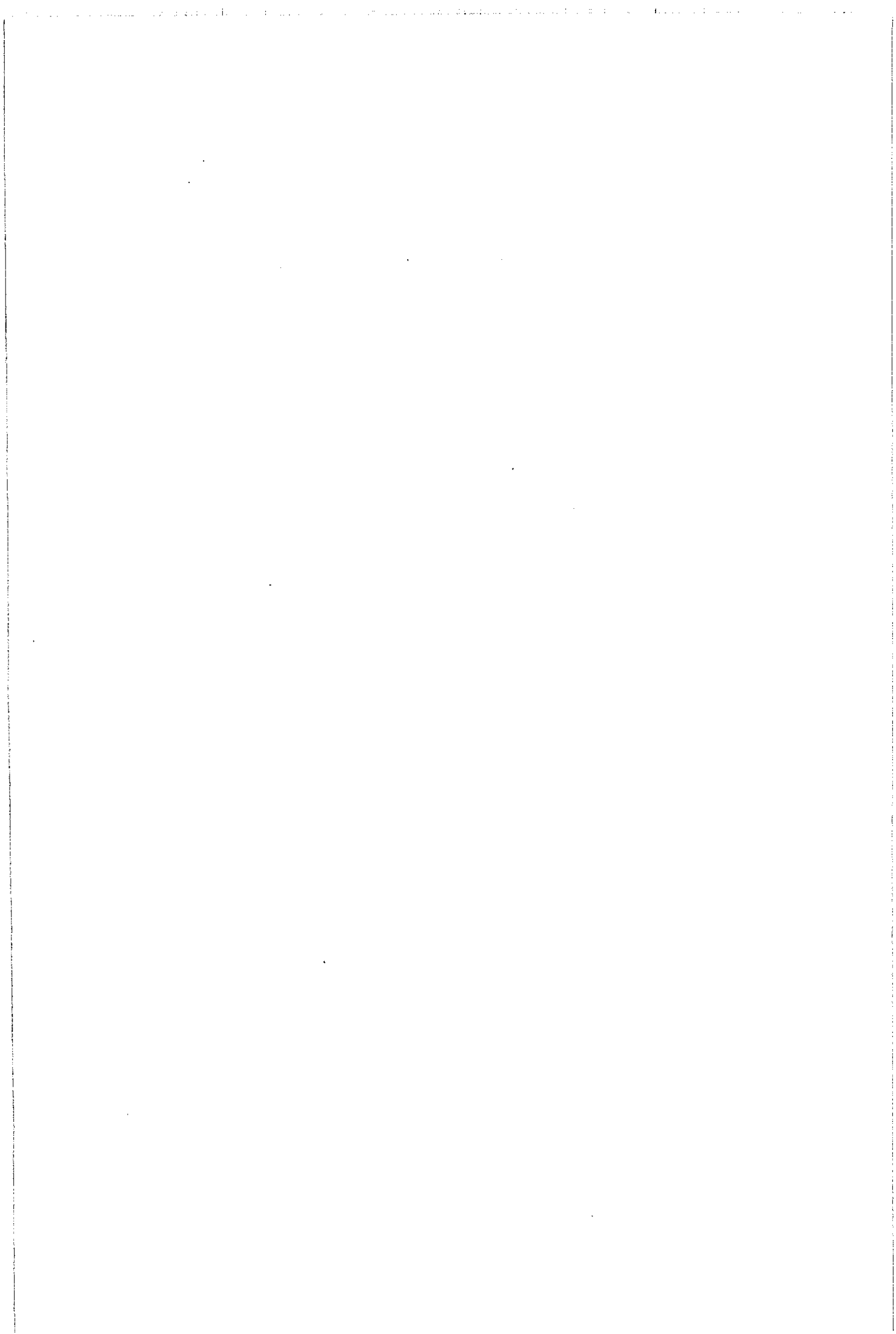
A. Kesimpulan	138
B. Rekomendasi	141

DAFTAR PUSTAKA	xvii
----------------------	------

LAMPIRAN-LAMPIRAN	xix
-------------------------	-----

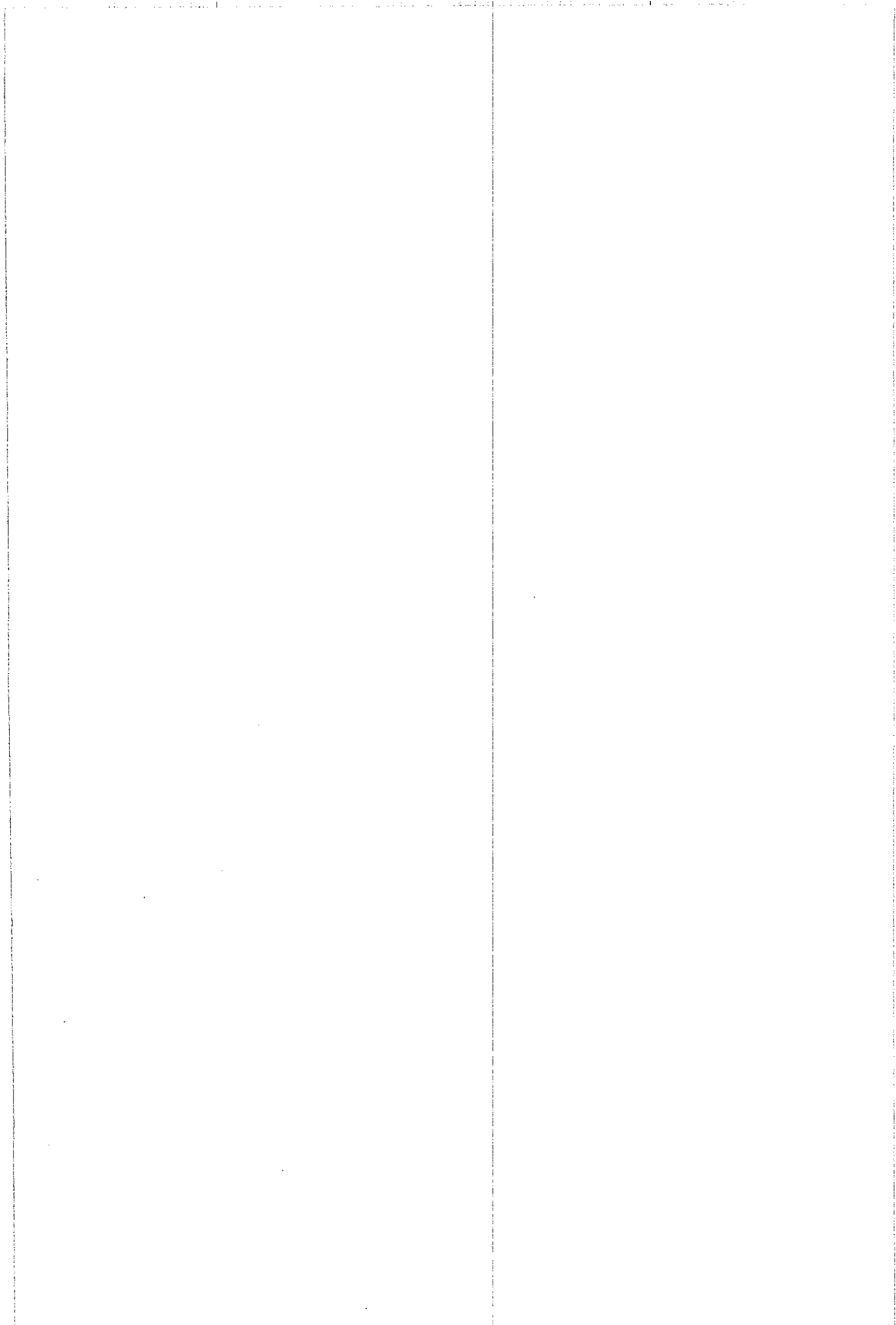
DAFTAR TABEL

Tabel	III.1	Populasi Penelitian	66
Tabel	III.2	Jumlah Populasi dan Sampel.....	68
Tabel	IV.1	Data Pegawai Negeri Sipil SETDA Propinsi Jawa Tengah Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	78
Tabel	IV.2	Data Pegawai Negeri Sipil SETDA Propinsi Jawa Tengah Berdasarkan Golongan Kepangkatan.....	80
Tabel	IV.3	Data Pegawai Negeri Sipil SETDA Propinsi Jawa Tengah Berdasarkan Eselonering.....	81
Tabel	IV.4	Jenis Kelamin Responden.....	84
Tabel	IV.5	Tingkat Pengetahuan Kebijakan AKIP.....	85
Tabel	IV.6	Tingkat Pengetahuan Materi LAKIP.....	87
Tabel	IV.7	Tingkat Rutinitas Pembuatan LAKIP.....	88
Tabel	IV.8	Tingkat Pengetahuan Pembuatan LAKIP.....	89
Tabel	IV.9	Tingkat Kemampuan Pegawai Membuat LAKIP.....	90
Tabel	IV.10	Tingkat Ketepatan Pengiriman LAKIP.....	91
Tabel	IV.11	Tingkat Penguasaan Materi LAKIP.....	92
Tabel	IV.12	Tingkat Kesesuaian LAKIP dengan Renstra	93
Tabel	IV.13.	Tingkat Kesesuaian LAKIP dengan Program.....	94
Tabel	IV.14	Tingkat Kesesuaian LAKIP dengan Kegiatan.....	95
Tabel	IV.15	Tingkat Kesesuaian LAKIP dengan Format.....	96



Tabel	IV.16	Tingkat Pemahaman tentang Sistematika LAKIP.....	97
Tabel	IV.17	Tingkat Pemahaman Renstra.....	98
Tabel	IV.18	Cerminan Sikap Pemimpin.....	99
Tabel	IV.19	Keteladanan Pemimpin.....	100
Tabel	IV.20	Keterbukaan Pemimpin dalam Pelaksanaan Tugas.....	101
Tabel	IV.21	Sikap Perilaku Kejujuran Pegawai.....	102
Tabel	IV.22	Tingkat Disiplin Kerja Pegawai.....	103
Tabel	IV.23	Disiplin Jam Kerja Pegawai.....	104
Tabel	IV.24	Ketepatan Waktu Kepulangan Pegawai.....	105
Tabel	IV.25	Tingkat Keseringan Meninggalkan Tempat Kerja.....	106
Tabel	IV.26	Tingkat Keseringan Apel.....	107
Tabel	IV.27	Tingkat Komitmen Pegawai.....	108
Tabel	IV.28	Tingkat Keberanian Menegakan Aturan.....	109
Tabel	IV.29	Tingkat Konsistensi Terhadap Kebijakan.....	110
Tabel	IV.30	Tingkat Konsistensi Ucapan dan Tindakan	110
Tabel	IV.31	Tingkat Transparansi Manajemen.....	111
Tabel	IV.32	Kemampuan Menyampaikan LAKIP/AKIP.....	112
Tabel	IV.33	Pengetahuan Pemimpin Tentang AKIP.....	113
Tabel	IV.34	Kejelasan Informal.....	114
Tabel	IV.35	Pemahaman Informasi AKIP.....	115
Tabel	IV.36	Tingkat Pemahaman Renstra.....	116

Tabel	IV.37	Tingkat Pengetahuan Perumusan Visi Organisasi.....	117
Tabel	IV.38	Kemampuan Perumusn Isu Strategis.....	118
Tabel	IV.39	Tingkat Pengetahuan Perumusan Indikator Kinerja.....	119
Tabel	IV.40	Tingkat Pemahaman Perumusan Kebijaksanaan.....	120
Tabel	IV.41	Tingkat Kesesuaian Program Dengan Kegiatan.....	121
Tabel	IV.42	Pemahaman Kebijakan / program.....	122
Tabel	IV.43	Keterlibatan Perumusan program.....	123
Tabel	IV.44	Tabel Silang Hubungan Budaya Kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP	124
Tabel	IV.45	Tabel Silang Hubungan Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP	126
Tabel	IV.46	Tabel Silang Hubungan Renstra dengan Implementasi Kebijakan AKIP	127
Tabel	IV.47	Uji Rank Kendall Hubungan Budaya Kerja dengan Implementasi Kebijkan AKIP	129
Tabel	IV.48	Uji Rank Kendall Hubungan Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP	131
Tabel	IV.49	Uji Rank Kendall Hubungan Renstra dengan Implementasi Kebijkan AKIP	132
Tabel	IV.50	Uji Kendall W Test.....	133



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Administrasi Negara memasuki melenium ke-III akan menghadapi tantangan yang strategis, karena sangat erat relevansinya terhadap perkembangan operasionalisasi Manajemen dan Administrasi Publik, hal ini searah semangat reformasi yang telah mewarnai pendayagunaan aparatur negara dengan tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Menyikapi permasalahan tersebut, pemerintah telah melakukan pembaharuan terhadap sistem pemerintahan yaitu sistem sentralistik ke-arrah desentralistik, dengan menempatkan Kabupaten/Kota sebagai daerah otonomi, yang diharapkan mampu memberdayakan masyarakat di daerah, baik segi sosial, ekonomi maupun politik. Kebijakan tersebut telah tertuang dalam Undang-Undang Nomer 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah telah mengatur pembagian kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (*power sharing*) dan Undang-undang Nomer 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan daerah, (*financial sharing*) Kedua undang-undang tersebut merupakan pergeseran paradigma pelayanan publik pada sektor swasta. Secara teoritis terdapat 5 (lima) paradigma Administrasi Negara antara lain :

1. Paradigma pertama 1900-1926 “Dikotomi Politik/Administrasi” dalam paradigma ini telah dilakukan pemisahan antara politik dan administrasi negara. Dimana administrasi negara dilakukan oleh birokrasi sedangkan fungsi politik sebagai pembuat kebijakan dilakukan oleh Legislatif dan Yudikatif.
2. Paradigma kedua 1927-1937 “Prinsip-prinsip Administrasi Negara” dalam paradigma ini administrasi telah pada puncak kejayaannya, dimana prinsip-prinsip administrasi telah dapat diberlakukan di semua organisasi baik publik maupun swasta (universal). Tokoh terkemuka dalam paradigma kedua ini seperti Mary Parker Follett, Henry Fayol.
3. Paradigma ketiga 1950-1970 “Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik” dalam pandangan ini bahwa administrasi negara adalah merupakan bagian dari ilmu politik, dimana untuk dapat dilaksanakan secara efektif perlunya kontrol sosial dari masyarakat.
4. Paradigma keempat 1956-1970 “Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi” pandangan dalam paradigma ini administrasi negara sebagai ilmu yang dapat diterapkan dalam semua lembaga pemerintahan yang ada.
5. Paradigma kelima 1970 ? “Administrasi Negara sebagai Administrasi Negara” bahwa dalam pandangan ini administrasi negara dipakai dalam kegiatan di semua lembaga kenegaraan (dalam Nicholas Henry, 1995:35-63)

Dalam perkembangan paradigma dewasa ini telah muncul paradigma baru yang kontemporer atau paradigma ke 6 (enam) yaitu :

6. Paradigma Kebijakan Publik dimana kepentingan publik/masyarakat merupakan aspek yang dominan dalam Administrasi Negara (Mustopadidjaya, 2000:3)

Paradigma kebijakan publik merupakan paradigma menuju konsep pemerintahan yang baik (*good governance*), yang dewasa ini menjadi issue yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik. Tuntutan gencar yang dilakukan masyarakat kepada pemerintah untuk penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat, di samping adanya pengaruh globalisasi. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena tuntutan itu merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Kepemerintahan yang baik (*Good Governance*), merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan Administrasi Negara dewasa ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, disamping adanya pengaruh yang signifikan terhadap globalisasi. Penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai lagi dengan

perkembangan tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu tuntutan itu merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya mendapatkan respon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan *Good Governance*.

Dari segi *functional aspect*, *governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya pencapaian tujuan yang telah digariskan, atau sebaliknya ? *World Bank* telah memberikan definisi :

The way state power is used in managing economic and sosial resources for development of society.

Sementara UNDP mendefinisikan sebagai :

The exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all levels.

Oleh karena menurut definisi terakhir ini *governance* mempunyai tiga kaki (*three legs*) yaitu :

- a. *Economy governance*, meliputi proses-proses pembuatan keputusan (*decision making proses*) yang memfasilitasi aktivitas ekonomi di dalam negeri dan interaksi diantara penyelenggara ekonomi. *Economic governance* mempunyai implikasi terhadap *equity, poverty dan quality of life*.
- b. *Political governance*, adalah proses-proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan.
- c. *Administrative governance*, adalah sistem implementasi proses kebijakan.

Institusi *governance* meliputi tiga domain yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat) yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing. Institusi pemerintahan berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, sektor swasta menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, termasuk mengajak kelompok-kelompok masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik.

Negara sebagai suatu unsur *governance* di dalamnya termasuk lembaga-lembaga politik dan lembaga sektor publik. Sektor swasta meliputi perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak diberbagai bidang dan sektor informal lain di pasar. Ada anggapan bahwa sektor swasta adalah bagian dari masyarakat, namun demikian sektor swasta dapat di bedakan dengan masyarakat karena sektor swasta mempunyai pengaruh terhadap kebijakan sosial, ekonomi dan politik yang dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pasar dan perusahaan itu sendiri. Sedangkan masyarakat (*society*) terdiri dari individu atau kelompok (baik yang terorganisasi maupun tidak) yang berinteraksi secara sosial, ekonomi dan politik dengan aturan formal maupun non formal. *Society* meliputi lembaga swadaya masyarakat, organisasi profesi dan lain-lain. Arti *good* dalam *good governance* mengandung dua pengertian yaitu :

1. Nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial.
2. Aspek fungsional dari pemerintah yang efektif, efisien, dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian *good governance* yang pertama beorientasi ideal yang diarahkan pada tujuan nasional. Kedua pemerintahan yang berfungsi secara efektif efisien dalam melakukan upaya pencapaian tujuan. Orientasi pertama mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen seperti *legitimacy, accountability, scuring of human rights, autonomy and devolution of power, dan assurance of civilian control*. Sedangkan orientasi kedua tergantung pada sejauhmana pemerintahan mempunyai kompetensi dan sejauhmana struktur, mekanisme politik serta administratif berfungsi efektif dan efisien.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab serta efisien dan efektif dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*). Oleh karena *good governance* termasuk sistem administrasi negara, maka upaya untuk mewujudkan *good governance* juga merupakan upaya penyempurnaan pada sistem administrasi negara yang berlaku secara menyeluruh (Mustopadidjaya, 2000: 3)

Good governance di daerah paling tidak ada beberapa prinsip yang mendasar yang harus diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan yaitu :

1. Kepastian hukum

Maksudnya setiap langkah ke arah perubahan harus didasarkan pada pijakan hukum yang pasti. Jika hal ini dapat diwujudkan politik desentralisasi dapat berhasil dan akan dapat memberikan kontribusi yang sangat besar bagi terwujudnya *good governance* di daerah.

2. Transparan

Diartikan dengan terbukanya akses disemua pihak yang berkepentingan terhadap informasi yang diperlukan, termasuk berbagai peraturan perundang-undangan serta kebijakan pemerintah. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan kesempatan berbagai komponen masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan dan harus dapat dipahami dan dimonitor. Publik mempunyai akses yang cukup untuk memperoleh informasi.

3. Akuntabilitas

Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta, dan masyarakat bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*. Prinsip akuntabilitas ini mengandung arti bahwa penyelenggaraan pemerintahan atau semua kegiatan birokrasi harus dapat dipertanggung jawabkan secara terbuka

kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan. Akuntabilitas merupakan kunci bahwa untuk memastikan bahwa kekuasaan akan dapat dijalankan dengan baik sesuai dengan kepentingan masyarakat.

4. Profesionalisme

Prinsip ini mengandung pengertian bahwa penyelenggaraan pemerintahan harus mengutamakan keahlian atau *skill* yang berdasarkan kompetensi. Sumberdaya manusia harus mempunyai kompetensi dan kapabilitas manajemen yang memadai mampu menghindari pemborosan pada sektor yang kurang perlu, serta diperkuat dengan teknologi telekomunikasi dan informatika yang tepat guna.

5. Partisipasi

Partisipasi dalam hal ini diartikan setiap warga mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakilinya.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, sebagai upaya terwujudnya *good governance* telah dikeluarkan Ketetapan MPR RI No.XI/MPR/1999 tentang Penyelenggara Negara yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, dan Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari korupsi. Sebagai langkah tindak lanjut dari Tap. MPR dan Undang-Undang tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)

Guna terselenggaranya *good governance* di Propinsi Jawa Tengah Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tersebut, telah ditindaklanjuti dengan Instruksi Gubernur Jawa Tengah Nomer 060/240/1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Propinsi Jawa Tengah. Konsep akuntabilitas didefinisikan sebagai suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggung-jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban secara periodik.

Akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan pemerintahan harus dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi. Sehingga akuntabilitas mewajibkan para pembuat kebijakan pemerintahan bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*. Prinsip ini mengandung makna bahwa penyelenggaraan pemerintahan atau semua kegiatan birokrasi pemerintah harus dapat dipertanggung jawabkan secara terbuka kepada masyarakat/rakyat sebagai pemegang kedaulatan.

Akuntabilitas merupakan kunci untuk memastikan bahwa kekuasaan itu dijalankan dengan baik sesuai dengan kepentingan masyarakat. Pengertian akuntabilitas dalam instruksi Gubernur berarti kewajiban organisasi publik untuk membuat perhitungan-perhitungan yang seksama dan mencatatnya dengan gambaran yang benar tentang transaksi finansial dan keadaan organisasi dan menyampaikan laporan setiap tahun (LAKIP)

Akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintah daerah memberikan implikasi pada sistem akuntabilitas publik di daerah :

1. Pemerintah Daerah bertanggung jawab kepada DPRD.
2. Kepala Daerah menyampaikan laporan pertanggung jawaban kepada DPRD tentang pengelolaan keuangan daerah dan kinerja keuangan daerah.
3. DPRD memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan terhadap Pemerintah Daerah termasuk di dalamnya pelaksanaan APBD.
4. Setiap lembaga publik berkewajiban menyampaikan laporan kegiatan baik dalam keberhasilan maupun kegagalan kepada publik secara hirarki, dalam hal semua lembaga perangkat daerah propinsi Jawa tengah menyampaikan laporan (LAKIP) kepada Gubernur.

Dari segi teknis dampak otonomi daerah masih sebatas pada pengaturan atau penataan kelembagaan, oleh karena itu di dalam akuntabilitas harus ditetapkan kriteria dan indikator untuk mengukur kinerja pemerintah daerah, serta mekanisme yang dapat mengontrol dan memastikan tercapainya standar kinerja. Jika indikator kinerja tidak jelas maka akan mempunyai implikasi negatif. Sisi lain Kepala Daerah tidak memiliki acuan yang jelas bagi pelaksanaan tugas, dan sebaliknya DPRD juga tidak memiliki acuan jelas untuk melakukan pengawasan serta mengukur keberhasilan kinerja Pemerintah Daerah. Oleh sebab itu ada beberapa dimensi yang dapat dimasukkan dalam akuntabilitas yaitu legal. Prosedural dan sosial. Dimensi legal mengandung makna bahwa seluruh kebijakan dan kegiatan yang dilakukan

pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan secara hukum. Dimensi prosedural mengandung makna bahwa kegiatan yang dilakukan pemerintah harus mengikuti tahapan yang telah ditentukan. Dimensi sosial lebih menekankan pada aspek penerimaan dan kemanfaatan yang dapat dirasakan seluruh masyarakat di daerah. Oleh sebab itu *good governance* berpegang pada akuntabilitas.

Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) nampaknya belum dapat berjalan secara efektif, hal ini dapat ditunjukkan hasil Evaluasi Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang dilaksanakan pada tanggal 1 s/d 30 Mei 2002, dan tanggal 22 Agustus 2002 telah terungkap 19 Dinas, 15 Badan, 6 Kantor dan 9 (sembilan) Biro pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi (LAKIP), yang seharusnya dilaporkan tiap akhir tahun; data tersebut secara terperinci dapat ditunjukkan berikut ini :

Perangkat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang belum menyampaikan Laporan kinerja Instansi (LAKIP) tahun 2000 sampai dengan 2002 (tiga tahun berturut-turut) adalah Kantor Satpol Pamong Praja, Kantor Kas Daerah, Kantor Perwakilan, Kantor Pengelolaan Barang Daerah, Kantor Perpustakaan Daerah dan Kantor Pengelola Data Elektronik, Biro Hukum, Biro Perekonomian, Biro Kesra, Biro Keuangan, Biro Pemerintahan, Biro Pembangunan Daerah, Biro Organisasi dan Kepegawaian, Sekretariat DPRD, Badan Informasi dan Kahumasan, Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten, Badan Kepegawaian Daerah, Badan

Diklat, Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan, Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat, Badan Pengawas, Badan Bimbingan Massal Ketahanan Pangan, Badan Arsip Daerah, Badan Pemberdayaan Masyarakat Daerah, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Dinas Kehutanan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Pariwisata, Dinas Kesehatan, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Pelayanan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, Dinas Kesejahteraan Sosial, Dinas Bina Marga, Dinas Permukiman dan Tata Ruang, Dinas Pengelolaan Sumberdaya Air, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Dinas Peternakan, Dinas Perikanan, Dinas Perdagangan dan Perindustrian (Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinsi Jateng, Tahun 2002)

Dipihak lain dampak positif sebagai akibat dari output kebijakan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, nampak belum mampu merubah kondisi sosial perilaku birokrasi, yaitu perilaku yang responsif, tanggap akan kebutuhan masyarakat, terbuka/transparan, tanggung jawab dan berani membuat laporan secara obyektif terhadap pelaksanaan kegiatan baik berhasil maupun gagal dalam pencapaian tujuan.

Kesulitan mendasar implementasikan kebijakan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) di Propinsi Jawa Tengah, banyak variabel penghambat, antara lain belum semua Aparatur Pemerintah Daerah memahami konsep AKIP hal ini terbukti masih banyak ditemukan para pegawai yang menginterpretasikan bahwa AKIP hanya diperuntukkan kalangan pegawai Eselon II, Sumberdaya aparatur yang

rendah, budaya kerja orientasi pada jabatan bukan pada prestasi kerja, kepemimpinan paternalistik, cenderung status quo, rendahnya tingkat intensitas komunikasi/sosialisasi, kurangnya pemahaman terhadap perencanaan strategis, tidak semua unit kerja mempunyai visi dan misi, rendahnya motivasi kerja pegawai. Meskipun banyak variabel tidak mungkin dapat dilakukan penelitian secara menyeluruh, akan tetapi hanya beberapa variabel yang oleh peneliti diasumsikan mempunyai hubungan signifikan dengan implementasi, antara lain budaya kerja, perencanaan strategis dan komunikasi.

Variabel budaya kerja dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan aparatur masih sering meninggalkan nilai-nilai moral dan budaya kerja, sehingga tidak mendukung kinerja birokrasi secara optimal, seperti budaya kerja birokrasi yang selalu lamban, orientasi kerja pegawai pada jabatan bukan pada prestasi kerja, budaya pimpinan yang selalu minta dilayani, budaya ewuh pekiwuh, perilaku penyimpangan menjadi hal yang biasa dalam tugas sehari-hari, pengangkatan dalam jabatan cenderung budaya kedekatan, perilaku selalu menunda pekerjaan, perilaku euforia, konsistensi para pimpinan yang rendah. Sehingga budaya kerja yang demikian (rendah) inilah merupakan hambatan dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan akuntabilitas.

Pada aspek komunikasi terlihat bahwa Instruksi Gubernur tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi tidak atau belum dapat dipahami oleh Aparatur Pemerintah Daerah, rendahnya pengetahuan aparatur terhadap kebijakan ini sebagai

akibat tidak adanya komunikasi yang sempurna antara pimpinan dengan bawahan atau fasilitator dengan peserta penataran (Bimbingan teknis), intensitas sosialisasi pengembangan Akuntabilitas yang dirasakan kurang, upaya-upaya sosialisasi kebijakan nampaknya merupakan hambatan yang dominan dalam implementasi Kebijakan Akuntabilitas, variabel lain yang kemungkinan berpengaruh adalah adanya keterbatasan dalam sumberdaya dimana dana yang disediakan untuk melakukan Diklat teknis masih sangat minim

Variabel lain adalah perencanaan strategis yaitu sebagian besar dari perangkat daerah belum mempunyai visi kedepan yang menjadi arah tujuan bertindak bagi setiap organisasi, selain itu kesulitan di dalam membuat rumusan alternatif kegiatan, penentuan tujuan serta sasaran yang ingin di capai dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, sehingga kecenderungan kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing perangkat daerah cenderung pada orientasi pada proyek bukan orientasi pada program.

Berdasarkan diskripsi permasalahan diatas maka penelitian ini akan mencoba untuk melakukan kajian studi implementasi kebijakan yang terkonsentrasi pada Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sedangkan judul yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

B.1 Identifikasi masalah

- a. Belum semua Perangkat Daerah mempunyai visi dan misi yang jelas
- b. Belum adanya standar kinerja masing-masing organisasi perangkat daerah
- c. Belum adanya kejelasan indikator kinerja perangkat daerah
- d. Belum adanya Juklak yang jelas tentang pelaksanaan kebijakan akuntabilitas
- e. Kurangnya pemahaman terhadap tujuan maupun sasaran dari kebijakan
- f. Budaya kerja (etos kerja) pegawai yang relatif rendah, karena kecenderungan orientasi pada jabatan bukan pada prestasi kerja
- g. Budaya kerja paternalistik yang masih melekat pada setiap birokrasi, sehingga bawahan selalu dapat melayani pimpinan meskipun kurang baik.
- h. Budaya kerja *ewuh-pekewuh* dan *mendem jero mikul duwur* yang masih melekat pada setiap aparatur.
- i. Masih adanya perbedaan persepsi tentang pengertian kebijakan akuntabilitas
- j. Materi akuntabilitas dirasakan oleh peserta bintek terlalu sulit
- k. Sosialisasi yang masih sebatas pada pejabat Eselon III dan IV
- l. Pegawai yang telah mengikuti Bimbingan Akuntabilitas belum dapat menguasai materi
- m. Intensitas sosialisasi akuntabilitas yang masih rendah

- n. Adanya anggapan bahwa penceramah/komunikator kurang menguasai materi akuntabilitas
- o. Para pegawai yang mengikuti Bimbingan teknis belum mampu menjadi fasilitator pembuatan pelaporan
- p. Belum ada satupun perangkat daerah yang dapat memberikan pelaporan kinerja organisasi.

B.2 Perumusan Masalah

Apakah variabel budaya kerja, komunikasi, dan rencana strategik mempunyai hubungan dengan Implementasi kebijakan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, baik secara individu maupun secara bersama-sama ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

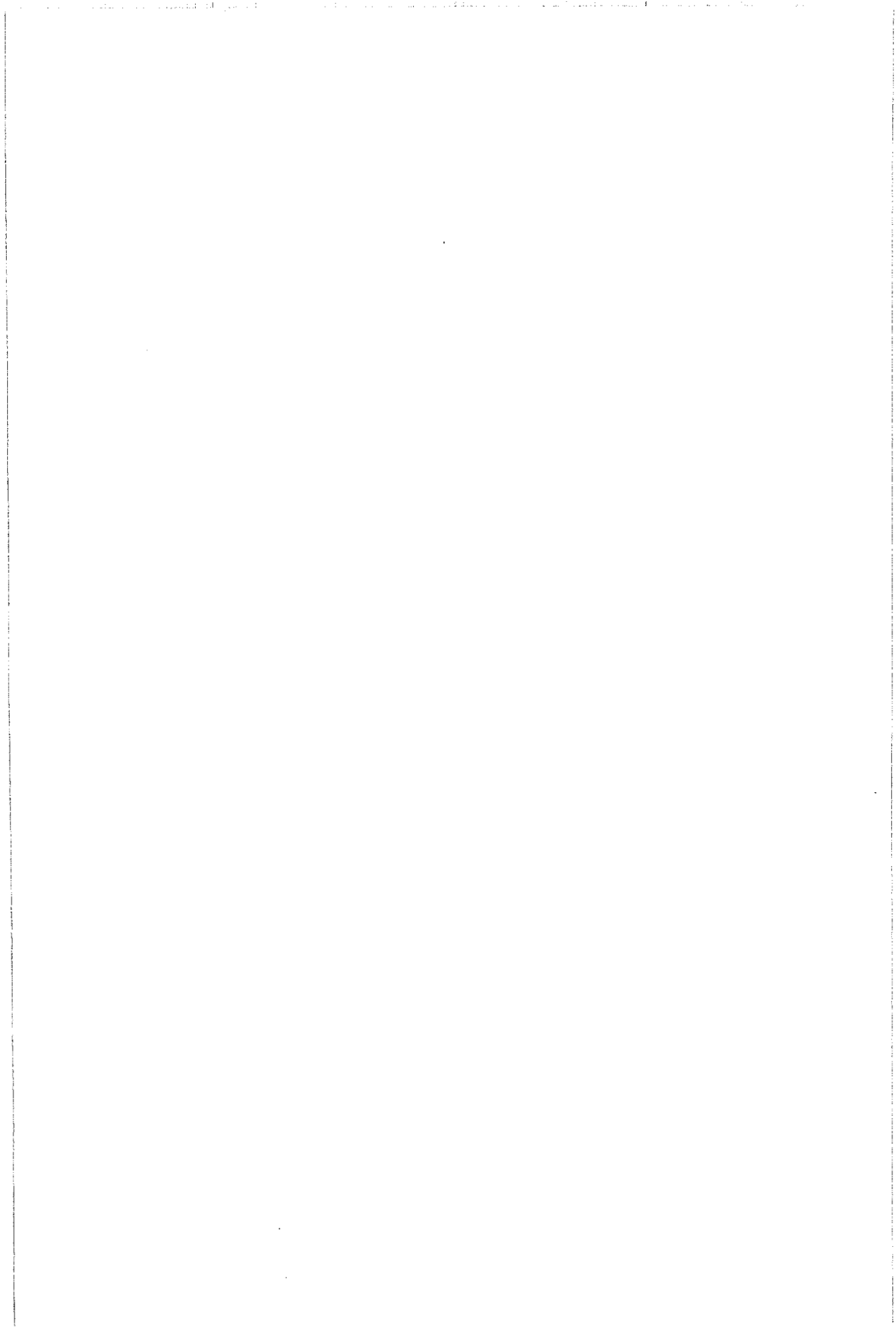
1. Menemukan variabel-variabel yang berhubungan ketidak berhasilan implementasi kebijakan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, sehingga pada masa yang akan datang kebijakan yang diformulasikan akan dapat berhasil sesuai harapan pemerintah maupun masyarakat.
2. Menganalisis hubungan antara budaya kerja dengan implementasi kebijakan AKIP

3. Menganalisis hubungan komunikasi dengan implementasi kebijakan AKIP
4. Menganalisis hubungan rencana strategik dengan implementasi kebijakan AKIP
5. Menganalisis hubungan variabel independen secara bersama dengan implementasi kebijakan AKIP

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam menyusun strategi implementasi kebijakan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) bagi SETDA Propinsi Jawa Tengah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

A.1 Variabel Implementasi Kebijakan

Banyak konsep implementasi kebijakan yang pernah dibahas oleh para ahli, salah satu di antaranya telah dikemukakan oleh Meter dan Horn (dalam Samodra Wibawa, 1994:15) telah mendefinisikan bahwa implementasi kebijakan sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemerintah baik secara individu maupun kelompok yang bermaksud untuk mencapai tujuan sebagaimana telah dirumuskan dalam kebijakan. Kegiatan implementasi ini baru dapat dilaksanakan setelah kebijakan mendapatkan pengesahan dari Legislatif termasuk alokasi sumberdaya.

Dari pendapat tersebut kiranya dapat dimengerti bahwa implementasi mulai berlangsung pada tahap penyusunan program. Adapun cara penyusunan program, menurut Mazmanian dan Sabatier (dalam Samodra Wibawa,1994:16) harus melalui berbagai langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi masalah
2. Menetapkan tujuan yang akan dicapai
3. Merancang struktur proses implementasi

Program harus disusun secara jelas dan jika bersifat umum harus diterjemahkan secara lebih operasional dalam bentuk proyek. Kejelasan ini diperlukan karena

dengan hanya kejelasan itulah akan diperoleh kriteria untuk dapat melakukan evaluasi administratif oleh birokrasi guna menstranformasikan kebijakan menjadi kegiatan nyata.

Casley dan Kumar (dalam Samodra Wibawa, 1994:16) telah menunjukkan sebuah metode dengan 6 (enam) langkah sebagai berikut :

1. Identifikasi masalah
2. Menentukan faktor-faktor penghambat
3. Mengkaji hambatan dalam pembuatan keputusan
4. Kembangkan solusi alternatif
5. Perkirakan solusi yang paling layak
6. Melakukan pemantauan secara terus menerus umpan balik terhadap tindakan yang telah dilakukan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh faktor perilaku birokrasi pelaksana, sedangkan perilaku dipengaruhi oleh lingkungan.

Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (dalam Sholichin Abdul Wahab, 1997:68) Implementasi kebijakan sebagai pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan mengidentifikasi masalah yang ingin dicapai dan

berbagai cara untuk mengatur proses implementasi, proses ini berlangsung setelah melalui berbagai tahapan tertentu.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan implementasi kebijakan adalah pelaksanaan Instruksi Gubernur Jawa Tengah yang mewajibkan Perangkat Daerah untuk membuat perumusan Visi, Misi, Kebijakan, Program, Kegiatan, pelaksanaan kegiatan, serta membuat Laporan Kinerja Instansi (LAKIP) sebagai wujud pertanggung-jawaban pelaksanaan kegiatan, baik berhasil atau gagal dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan

Menurut Brian W. Hogwood dan Lewis A Gunn (dalam Abdul Wahab, 1997:71-78) untuk dapat mengimplementasikan kebijakan negara dengan baik diperlukan syarat-syarat sebagai berikut :

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan atau kendala yang serius.
2. Untuk melaksanakan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang memadai.
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
4. Kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu hubungan kausalitas yang handal.
5. Hubungan kausalitas yang bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubung.
6. Hubungan saling ketergantungan harus kecil
7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan dalam urutan yang tepat

8. Tugas-tugas diperinci lalu ditempatkan dalam urutan yang tepat
9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna
10. Pihak-pihak yang mempunyai wewenang kekuasaan dapat menuntut mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Jam Maarse (dikutip dari Hogerwerf, 1993:157) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu :

1. Isi kebijakan Implementasi kebijakan yang baik harus dapat diketahui dari isi (*content*) kebijakan secara jelas dan rinci. Hal ini berkaitan dengan tujuan, penetapan prioritas, kebijakan yang khusus dan sumber yang memadai.
2. Diterima pesan secara benar Implementasi kebijakan yang baik dapat terlihat dari tersedianya informasi yang dimiliki oleh para implementator untuk memainkan perannya
3. Dukungan Implementasi kebijakan yang baik dapat diketahui dari sejumlah dukungan yang cukup bagi para implementator untuk memainkan peran dengan baik, dalam hal ini adalah kesamaan kepentingan, kesesuaian harapan dan kesamaan pandangan.

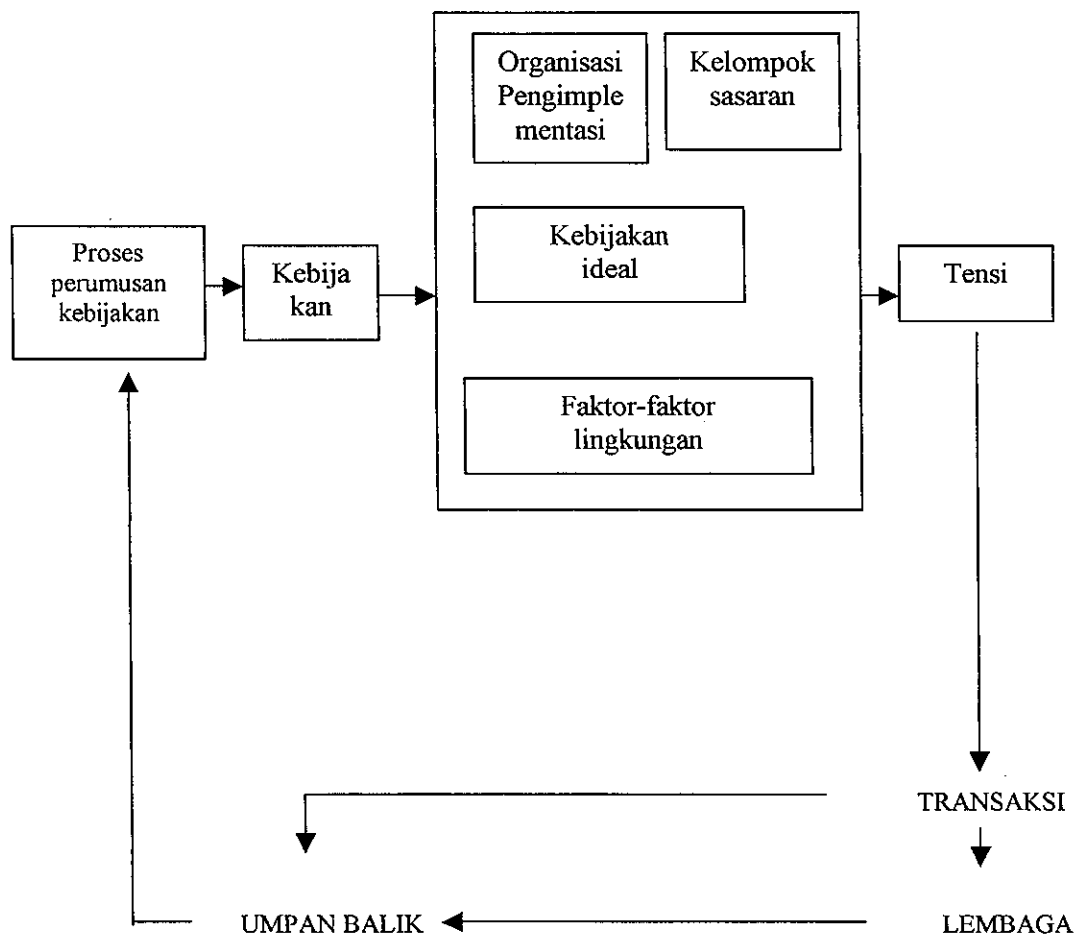
Dalam tataran praktis, implementasi kebijakan berfungsi membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan atau sasaran kebijakan dapat direalisasikan sebagai *output* atau hasil kegiatan pemerintahan. Karena itu implementasi menyangkut kreativitas dari pelaksanaan kebijakan dimana alat-alat khusus di rancang dan dicari dalam mencapai tujuan tersebut. Di negara berkembang termasuk Indonesia, implementasi lebih menekankan pada

perbedaan yang timbul dalam penetapan tujuan dengan *output* atau hasil, Analisis implementasi kebijakan dalam penelitian akan menyajikan beberapa konsep implementasi kebijakan dari berbagai ahli yang akan dipergunakan sebagai acuan seperti :

Quade (1984:310) dalam proses implementasi kebijakan yang ideal akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pengimplementasi, kelompok sasaran dan faktor-faktor lingkungan yang mengakibatkan munculnya suasana yang agak memanas (*tensions*) dan kemudian diikuti tindakan tawar menawar atau (transaksi). Dari transaksi tersebut diperoleh umpan balik yang oleh pengambil kebijakan dapat digunakan sebagai masukan dalam perumusan kebijakan selanjutnya. Selanjutnya Quade memberikan gambaran bahwa terdapat empat variabel yang harus diteliti dalam mengkaji implementasikan kebijakan publik yaitu :

- a. Organisasi pengimplementator
- b. Kelompok sasaran
- c. Kebijakan
- d. Lingkungan

Gambar. II. 1
Proses Implementasi Quade



Model Implementasi kebijakan Quade di atas menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat di pengaruhi oleh 4 (empat) variabel yaitu variabel Organisasi implementator, dimana implementasi kebijakan akan dapat berhasil dengan baik apabila organisasi sebagai implementator mempunyai

kewenangan yang cukup, selain itu perlu dukungan jumlah sumberdaya manusia yang memadai, Teknologi atau alat yang dimiliki oleh organisasi tersebut harus memenuhi syarat atau memadai, dengan demikian apabila organisasi pengimplementator telah memenuhi syarat akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Selain faktor organisasi nampaknya perlunya kelompok sasaran dari kebijakan tersebut harus ditentukan secara jelas, karena kelompok sasaran inilah yang akan menerima dampak atau akibat dari kebijakan oleh sebab itu perlu dilibatkan agar dapat memberikan dukungan atau partisipasi. Faktor lain yang mempengaruhi implementasi kebijakan adalah lingkungan baik politik, sosial dan budaya, interaksi dengan lingkungan ini sering menimbulkan dampak negatif untuk menolak karena tidak sesuai dengan kepentingan sehingga menimbulkan iklim yang kurang kondusif atau tensi yang tinggi. Selain itu kebijakan itu sendiri harus berjalan secara ideal, oleh karena itu perlu dilakukan bargaining/tawar menawar untuk dapat diperoleh suatu kesepakatan sehingga tekanan rendah atau suasana yang kondusif, sehingga dapat dicapai hasil yang optimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam konsep Quade keberhasilan implementasi kebijakan lebih mengkonsentrasikan aspek kemampuan sumberdaya manusia, organisasi dan faktor lingkungan dalam mewujudkan strategi implementasi kebijakan.

Berbeda dengan konsep Grindle (dalam Samodra Wibawa,1994:22-23) implementasi kebijakan sebagai keputusan politik dari para pembuat kebijakan

yang tidak lepas dari pengaruh lingkungan. Grindle mengungkapkan pada dasarnya implementasi kebijakan publik ditentukan oleh dua variabel yaitu *variabel konten* dan *variabel konteks*. Variabel konten apa yang ada dalam isi suatu kebijakan yang berpengaruh terhadap implementasi. Variabel konteks meliputi lingkungan dari kebijakan politik dan administratif dengan kebijakan publik tersebut.

Adapun yang menjadi ide dasar dari pemikiran tersebut adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan menjadi program aksi maupun proyek individual dan biaya yang telah disediakan, maka implementasi kebijakan dilakukan. Tetapi ini tidak berjalan mulus, tergantung *implementability* dari program itu, yang dapat dilihat pada isi dan konteks kebijakannya.

a. Isi kebijakan mencakup :

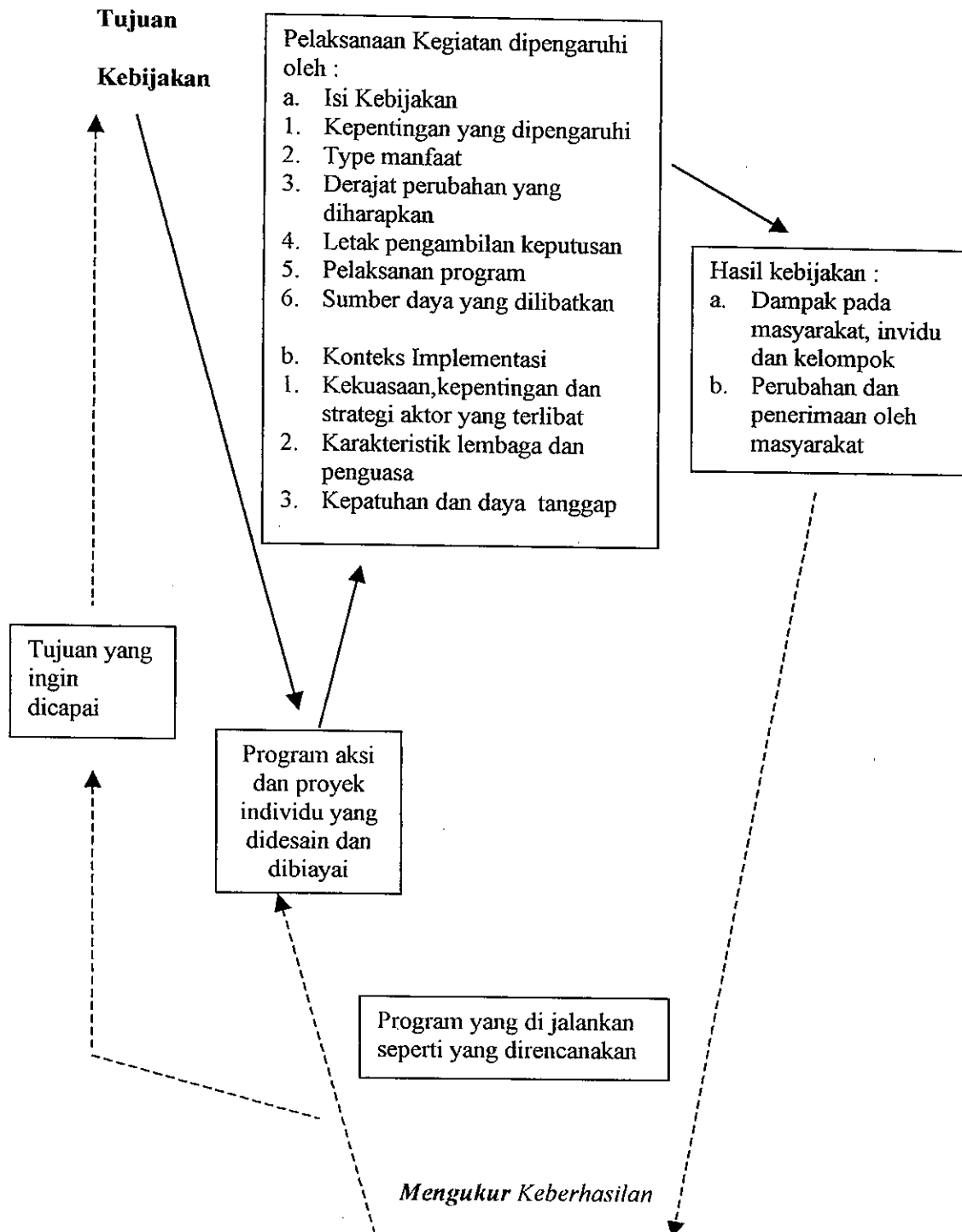
1. Kepentingan yang mempengaruhi
2. Manfaat yang akan dihasilkan
3. Derajat perubahan yang diinginkan
4. Kedudukan pembuat kebijakan
5. Siapa pelaksana program
6. Sumberdaya yang dikerahkan

b. Konteks kebijakan mencakup :

1. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat
2. Karakteristik lembaga penguasa
3. Kepatuhan dan daya tanggap

Model implementasi kebijakan Grindle digambar sebagai mana tersebut di bawah ini :

Gambar. II.2
Model Implementasi Grindle
 (dalam Samodra Wibawa, 1994:23)

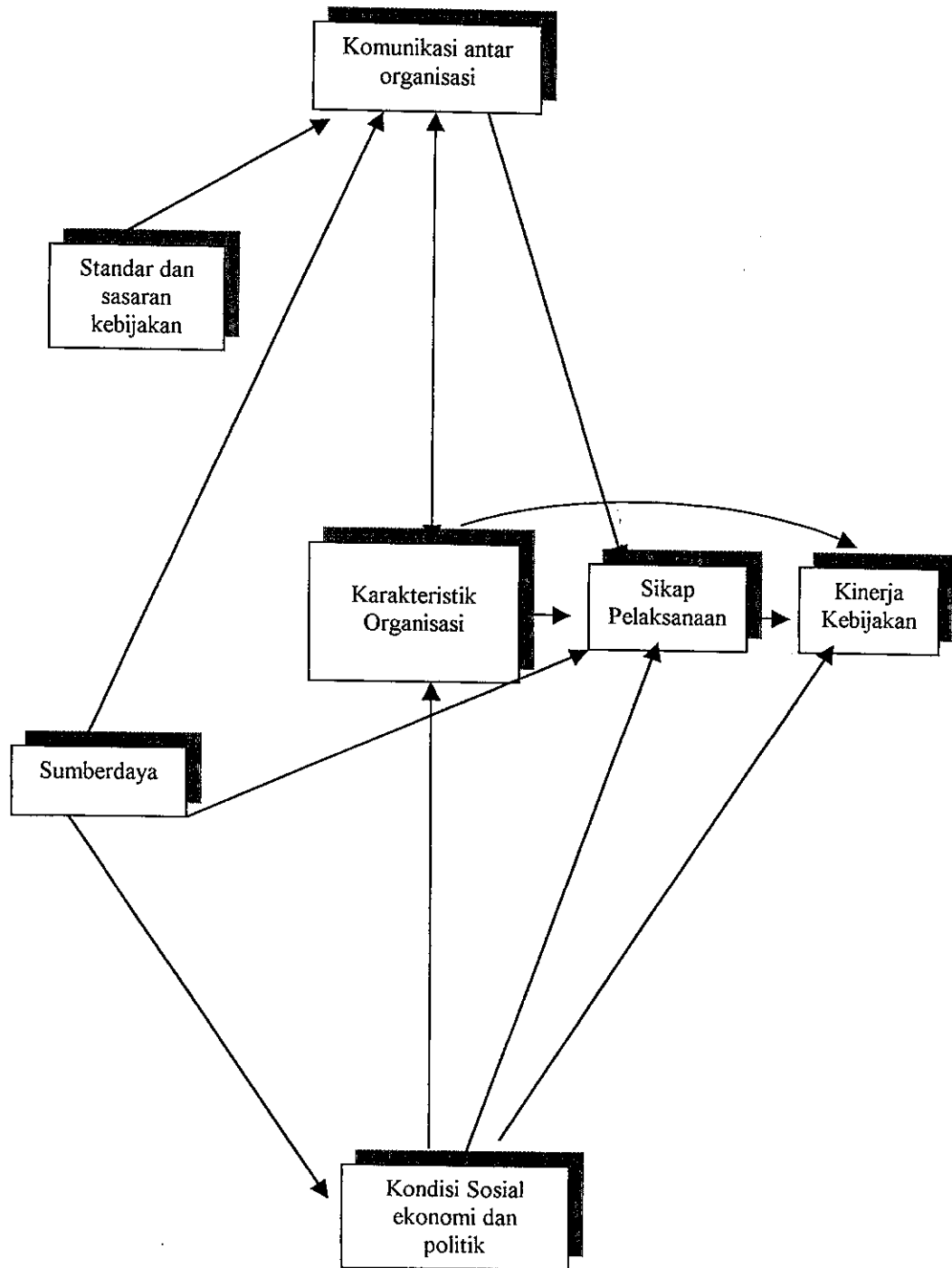


Berbeda dengan konsep Meter dan Horn (dalam Samodra Wibawa, 1994:19) bahwa implementasi kebijakan sebagai keputusan politik dari para pembuat kebijakan, dalam implementasi tersebut menurut Meter dan Horn sangat dipengaruhi oleh 6 faktor antara lain :

1. Komunikasi organisasi,
2. Standar sasaran kebijakan,
3. Sumberdaya,
4. kondisi sosial dan ekonomi politik,
5. Karakteristik organisasi dan komunikasi antar organisasi
6. Sikap pelaksana.

Model implementasi kebijakan Meter dan Horn dapat dilihat sebagaimana gambar sebagai berikut :

Gambar. II.3
Model Implementasi Meter dan Horn
(Samodra Wibawa, 1994:19)

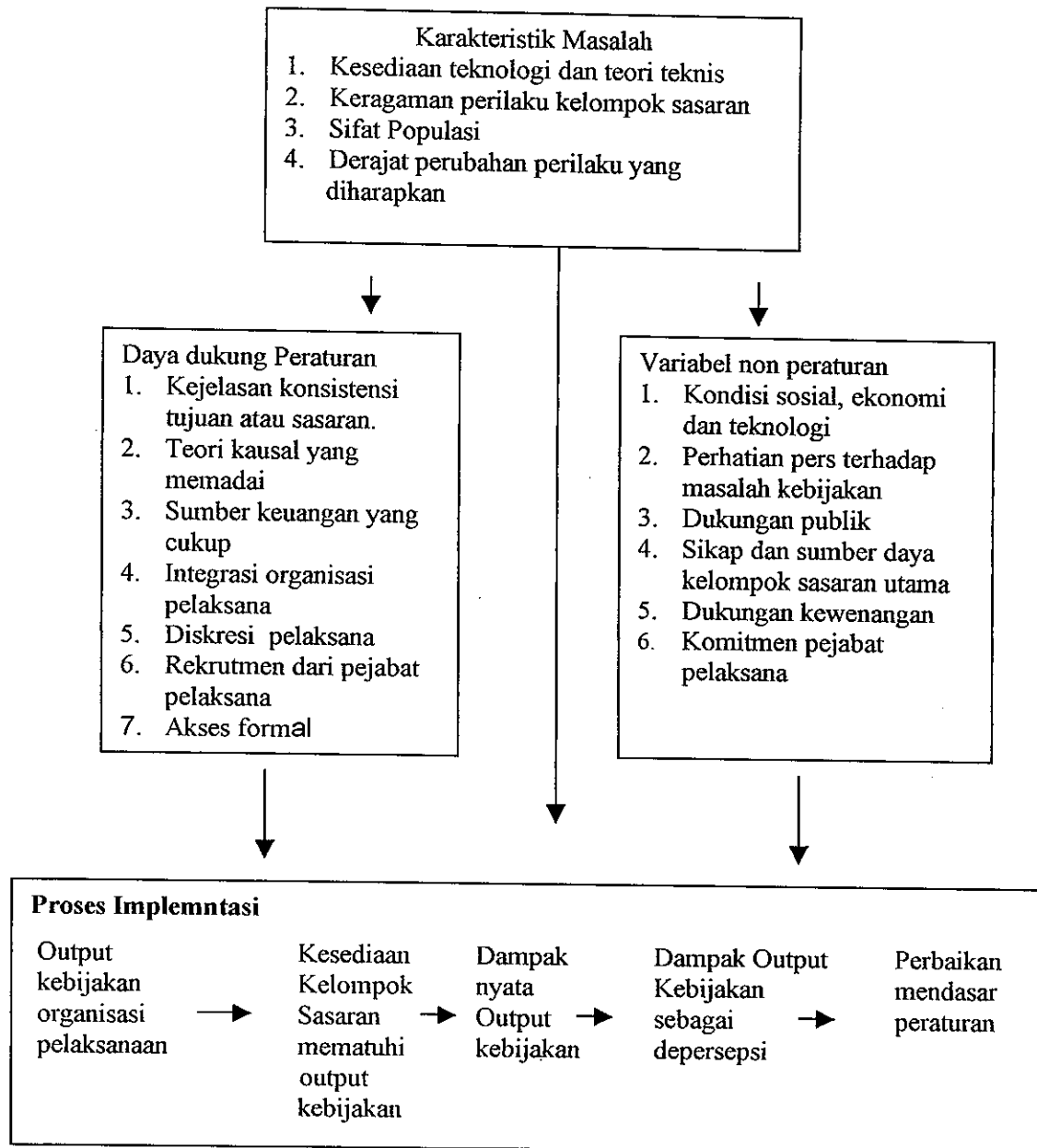


Paul A. Sabatier dan Daniel Mazmanian (dikutip dari Sholichin Abdul Wahab,1997:81) bahwa analisis implementasi kebijakan negara adalah melakukan identifikasi variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan dari seluruh proses implementasi. Variabel yang dimaksud telah dapat di klasifikasikan menjadi tiga antara lain :

1. Yaitu keberhasilan implementasi akan dapat di tentukan oleh mudah tidaknya masalah yang akan di garap dan dikendalikan.
2. Struktur management program yang tercermin dalam berbagai macam peraturan yang mengoperasionalkan kebijakan, menstrukturkan secara tepat proses implementasi.
3. Faktor-faktor di luar peraturan, yaitu pengaruh langsung pelbagai variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam keputusan kebijakan tersebut.

Dan menurut pemikiran mereka, bahwa implementasi kebijakan akan efektif apabila birokrasi pelaksananya mematuhi apa yang digariskan oleh peraturan (petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis), dengan asumsi bahwa tujuan dan sasaran progam harus jelas dan konsisten, karena merupakan standar evaluasi dan sarana legal bagi birokrasi pelaksana untuk mengarahkan sumberdaya. Model implementasi kebijakan dari Paul A. Sabatier dan Daniel Mazmanian tersebut, kita gambarkan sebagai berikut :

Gambar. II.4
Model Implementasi kebijakan
Mazmanian dan Sabatier



Dengan demikian implementasi kebijakan sebenarnya merupakan suatu kegiatan yang cukup strategis dan bersifat ilmiah yang seharusnya dilakukan oleh para *decection maker* atau *stakehoulder* guna mendapatkan *policy outcome* yang diharapkan. Sehingga dengan melalui langkah studi implementasi ini diharapkan dapat dijawab beberapa pertanyaan tentang mengapa setiap kegiatan yang ditargetkan belum/tidak dapat dicapai sesuatu standarisasi yang telah ditetapkan. Sebab implementasi merupakan suatu studi yang mempunyai arti luas, yaitu bagaimana menggunakan serangkaian metode penelitian ilmiah untuk memahami fenomena implementasi kebijakan publik. Dengan demikian studi implementasi biasanya berusaha untuk menangkap proses implementasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan/efektivitas kebijakan dan kegagalan implementasi sehingga pada saatnya nanti kebijakan yang diformulasikan menjadi semakin berkualitas yang pada gilirannya kebijakan pemerintah tersebut akan memberi tingkat kepuasan yang bermakna bagi masyarakat publik ataupun pemerintah.

Dari beberapa pandangan di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan publik dapat dikaji dalam 4 (empat) perspektif yaitu :

1. Perspektif Organisasi (Quade)

Perspektif ini lebih mengkonsentrasikan pada aspek kemampuan sumberdaya manusia, organisasi dan faktor lingkungan dalam mewujudkan strategi implementasi kebijakan.

2. Perspektif hasil/*outcome* (Grindle)

Menurut perspektif ini implementasi kebijakan dapat dinilai berhasil apabila kinerja kebijakan tersebut mampu menghasilkan dampak positif sesuai yang diinginkan oleh *client* atau masyarakat

3. Perspektif proses/Implementasi Meter dan Horn

Menurut perspektif ini implementasi kebijakan pemerintah dikatakan efektif apabila dalam pelaksanaan didukung dengan adanya Standar dan sasaran kebijakan yang jelas, komunikasi antar organisasi pelaksana dapat efektif, masing-masing organisasi mempunyai karakteristik yang sama, didukung dengan sumberdaya baik manusia maupun dana yang memadai, kondisi sosial ekonomi dan politik mendukung serta adanya perilaku pelaksana yang konsisten dan komitmen.

4. Perspektif proses/Implementasi (Sabatier dan Mazmanian)

Menurut perspektif ini suatu kebijakan pemerintah dikatakan berhasil efektif kalau pelaksanaan program itu sesuai dengan *policy guidelines* yang ditentukan (petunjuk pelaksanaan dan ketentuan pelaksanaan yang dibuat oleh pembuat kebijakan) yang mencakup antara lain cara pelaksanaannya, agen pelaksana, kelompok sasaran dan manfaat kebijakan.

Dari ke-empat perspektif ini dapat di simpulkan bahwa implementasi kebijakan merupakan pokok bahasan yang esensial dalam kerangka kebijakan publik. Hal ini dilandasi oleh pemikiran bahwa implementasi kebijakan akan sangat

ditentukan oleh ketiga domain utamanya adalah analisis organisasai, analisis prosedural dan analisis *outcome*.

Penelitian ini mengkonsentrasikan pada dimensi *outcome* implementasi kebijakan, yang merupakan pokok bahasan dari teori (Grindle) yaitu keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh dua faktor yaitu isi (*Contents*) dan variabel lingkungan (*contecs*)

Pengertian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)

Menurut *The Oxford Advance Learner's Dictionary*, (dalam Modul AKIP, LAN, 2000:21) Akuntabilitas adalah *require or givean explanation for one's action*, dengan kata lain , dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyiapkan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatannya terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/atasannya. Dalam hal ini, terminologi akuntabilitas dilihat dari sudut pandang pengendalian tindakan pada pencapaian tujuan. Tolok ukur atau indikator pengukuran kinerja adalah kewajiban individu dan organisasi untuk mempertanggung jawabkan capaian kinerjanya melalui pengukuran yang seobyektif mungkin. Media pertanggung jawaban dalam konsep akuntabilitas tidak terbatas pada laporan pertanggung jawaban saja, tetapi mencakup juga praktek-praktek kemudahan kepada pemberi mandat untuk mendapat informasi, baik langsung maupun tidak langsung secara lisan maupun tulisan. Dengan demikian, akuntabilitas akan tumbuh subur pada lingkungan yang mengutamakan keterbukaan sebagai landasan pertanggung-jawaban.

J.B Gharthey, (dalam Modul AKIP, LAN, 2000:21) Akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pertanyaan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana. Pertanyaan yang dipertanggung-jawabkan harus diserahkan, kepada siapa pertanggungjawaban tersebut diserahkan, siapa yang bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan, apakah pertanggungjawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai.

Ledvina V. Carino, (dalam Modul AKIP, LAN, 2000:22) mengatakan akuntabilitas merupakan suatu evolusi kegiatan yang dilaksanakan oleh seorang petugas baik masih berada pada jalur otoritas atau sudah berada jauh diluar tanggung jawab dan kewenangannya. Dengan demikian, dalam setiap tingkah lakunya seorang pejabat pemerintah mutlak harus selalu memperhatikan lingkungan. Akuntabilitas dapat hidup dan berkembang dalam suasana yang transparan dan demokratis dan adanya kebebasan dalam mengemukakan pendapat. Sehingga dalam negara yang otokratik dan tidak transparan, akuntabilitas akan hilang dan tidak berlaku, oleh karena itu pemerintah harus benar-benar menyadari bahwa pemerintahan dan masyarakat adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dari publik.

Deklarasi Tokyo,1985 (dalam Modul AKIP, LAN, 2000:22) mendefinisikan akuntabilitas merupakan kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawaban fiskal, manajerial, dan program.

Jenis Akuntabilitas

Menurut Sirajudin H Salleh dan Aslam Iqbal, (dalam Modul AKIP, LAN, 2000:24) akuntabilitas sebetulnya merupakan sisi-sisi sikap dan watak kehidupan manusia yang meliputi :

- a. Akuntabilitas Intern
- b. Akuntabilitas Ekstern

Akuntabilitas Intern adalah merupakan pertanggung jawaban orang tersebut kepada Tuhannya. Akuntabilitas yang demikian meliputi pertanggung-jawaban sendiri mengenai segala sesuatu yang telah dilakukan, yang hanya dipahami dan diketahui oleh dirinya sendiri. Oleh karena itu akuntabilitas intern ini juga disebut akuntabilitas Spiritual.

Ledivina V. Carino, (dalam Modul AKIP, LAN, 2000:24) mengatakan bahwa dengan di sadarnya akuntabilitas spiritual maka pengertian akan *Accountable* bukan hanya karena korupsi atau tidak sensitif terhadap lingkungan, akan tetapi lebih dari itu yaitu seperti adanya perasaan malu atas warna kulitnya, tidak bangga menjadi bagian suatu bangsa, kurang nasionalis. Akuntabilitas spiritual ini sulit untuk diukur karena tidak adanya ukuran yang jelas dan diterima oleh semua orang, selain itu tidak ada yang monitor, evaluasi baik secara proses sampai dengan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Semua tindakan akuntabilitas spiritual didasarkan pada hubungan seseorang dengan Tuhan Yang Maha Esa. Namun apabila betul-betul dilaksanakan dengan penuh iman dan taqwa,

kesadaran akan akuntabilitas spiritual akan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pencapaian kinerja kebijakan.

Akuntabilitas Ekstern merupakan akuntabilitas seseorang kepada lingkungan baik formal (atasan dengan bawahan)maupun dengan lingkungan masyarakat. Kegagalan seseorang memenuhi akuntabilitas ekstern mencakup pemborosan waktu, pemborosan sumber dana, dan sumber-sumber daya pemerintah yang lain, kewenangan, kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Akuntabilitas Ekstern akan lebih mudah diukur mengingat norma dan standar memang sudah jelas. Kontrol dan penilaian ekstern sudah ada dalam mekanisme yang terbentuk dalam sistem dan prosedur kerja. Seorang atasan akan memantau pekerjaan bawahan serta memberikan teguran apabila terjadi penyimpangan. rekan kerja akan saling mengingatkan dalam pencapaian akuntabilitas. Hal ini dapat terwujud dikarenakan ada saling ketergantungan di antara mereka. Masyarakat akan bersuara dengan lantang apabila pelayanan yang diterima dari birokrasi tidak seperti yang diharapkan. Mahasiswa melakukan demonstrasi terhadap ketidakadilan dan kesengsaraan rakyat, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) merupakan penyeimbang pelaksanaan akuntabilitas instansi pemerintah.

Akuntabilitas Ekstern meliputi :

a. Internal Accountability to the public servant's own organization

Dalam akuntabilitas ini setiap tingkatan pada hirarki organisasi, petugas pelayanan publik diwajibkan untuk akuntabel kepada atasannya dan kepada

yang mengontrol pekerjaannya. Untuk itu diperlukan komitmen dari seluruh petugas untuk memenuhi kriteria pengetahuan dan keahlian untuk pelaksanaan tugas-tugasnya sesuai dengan posisinya tersebut.

b. External Accountability to the individual and organization outside publik servant's own organization.

Akuntabilitas ini mengandung pengertian akan kemampuan untuk menjawab setiap pertanyaan yang berhubungan dengan tercapainya kinerja pelaksanaan tugas dan wewenang. Untuk itu, selain kebutuhan akan pengetahuan dan keahlian seperti yang disebutkan sebelumnya juga dibutuhkan komitmen untuk melaksanakan kebijakan dan program-program yang telah dijanjikan / dipersyaratkan sebelum dia memegang jabatan. Akuntabilitas eksternal didalam organisasi maupun diluar organisasi merupakan hal yang paling banyak dibicarakan dalam konteks akuntabilitas.

Sedangkan menurut Samuel Paul, 1991(dalam Modul AKIP, LAN, 2000:28) akuntabilitas dibagi menjadi 3 antara lain :

a. Democratic Accountability

Akuntabilitas demokrasi merupakan gabungan antara *political* dan *administrative accountability*. Pemerintah *accountability* atas kinerja dan semua kegiatannya kepada pimpinan politik yang telah memilih mereka. Pada negara-negara demokratis, menteri *accountable* pada parlemen . Penyelenggara pelayanan publik *accountable* pada pimpinan/menteri instansinya masing-

masing. Jadi, pada dasarnya pelaksanaan akuntabilitas dilakukan secara berjenjang dari tingkat bawah sampai ke tingkat paling atas (Presiden) dan selanjutnya Presiden melaksanakan akuntabilitas kepada MPR sebagai wujud pihak yang memberikan mandat dan telah memilihnya.

b. Profesional Accountability

Dalam akuntabilitas profesional para pakar, profesional dan teknokrat melaksanakan tugas-tugasnya dengan dilandasi oleh norma-norma dan standard profesinya. Mereka diperkenankan untuk menentukan *public interest* dengan norma-norma dan standar yang terkait dengan kepentingan masyarakat.

c. Legal Accountability

Berdasarkan kategori akuntabilitas yang satu ini, pelaksanaan ketentuan hukum disesuaikan untuk kepentingan *public goods* dan *public services* yang memang dituntut oleh seluruh masyarakat. Dengan akuntabilitas ini maka petugas pelayanan publik akan dapat dituntut di pengadilan apabila mereka gagal melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat, malpraktek dan pelayanan seadanya kepada masyarakat akan ditunjukkan pada laporan akuntabilitas legal.

Corbett, (dalam Yuwono,2001:19)) Ada beberapa bentuk akuntabilitas diantaranya akuntabilitas politik, akuntabilitas legal, akuntabilitas konstitusional, akuntabilitas sosial, akuntabilitas personal dan sebagainya. Dalam sektor publik biasanya dikenal akuntabilitas :

1. Akuntabilitas ke-atas (*upward accountability*) menunjukkan adanya kewajiban untuk melaporkan dari pimpinan puncak dalam bagian tertentu kepada pimpinan eksekutif dan menteri.
2. Akuntabilitas ke luar (*outward accountability*) berarti tugas pimpinan untuk melaporkan, mengkonsultasikan dan menanggapi kelompok klien dan *stakeholders* dalam masyarakat.
3. Akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*) menunjukkan bahwa setiap pimpinan dengan berbagai tingkatan harus selalu mengkomunikasikan dan mensosialisasikan berbagai kebijakan kepada bawahan, karena sebegus apapun suatu kebijakan hanya akan berhasil manakala dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai.
5. Akuntabilitas ke-dalam (*inward accountability*) menunjukkan adanya tuntutan kemampuan para pimpinan dan pekerja untuk mempertahankan aktivitas mereka sesuai dengan stándar moral (hati nurani)

Sedangkan mendefinisikan kinerja Moh. As'ad, (1998: 47-48) adalah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sedangkan Flippo (1984 : 13) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Rue dan Byars (1981:375) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau “ *the degree of accomplishment* “. Sementara itu Osborne (1990) dalam tulisannya yang berjudul *Organizational Theory An Integrated*

Approach mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian suatu misi organisasi. Dari berbagai pendapat di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran atau standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berbagai konsep di atas, AKIP dapat diartikan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan tingkat pencapaian hasil dan tindakan seseorang/pimpinan/pejabat organisasi publik, kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta pertanggungjawaban, meliputi keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi melalui media (LAKIP) pertanggungjawaban setiap tahun.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan

Menurut Anderson (dikutip dari Irfan Islami,1986:108) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam implementasi kebijakan antara lain :

- a. Faktor pendorong untuk melaksanakan kebijakan
 - Respek anggota masyarakat terhadap otoritas kebijakan badan atau lembaga pemerintah.
 - Terdapat kesadaran masyarakat untuk menerima kebijakan
 - Keyakinan bahwa kebijakan dibuat secara konstitusional.
 - Adanya kepentingan pribadi
 - Adanya sanksi hukum bagi yang tidak melaksanakan
 - Masalah waktu.

b. Faktor yang menghambat pelaksanaan kebijakan

- Kebijakan bertentangan dengan sistem nilai-nilai masyarakat.
- Keinginan untuk mencari keuntungan dengan cepat
- Adanya ketidak pastian hukum

Sedangkan menurut Jam Maarse (dikutip dari Hogerwerf,1993:157) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu :

1. Isi kebijakan. Implementasi kebijakan yang baik harus dapat diketahui dari isi (*content*) kebijakan secara jelas dan rinci. Hal ini berkaitan dengan tujuan, penetapan prioritas, kebijakan yang khusus dan sumber yang memadai.
2. Diterima pesan secara benar. Implementasi kebijakan yang baik dapat terlihat dari tersedianya informasi yang dimiliki oleh para implementor untuk memainkan perannya

3. Dukungan

Implementasi kebijakan yang baik dapat diketahui dari sejumlah dukungan yang cukup bagi para implementator untuk memainkan peran dengan baik, dalam hal ini adalah kesamaan kepentingan, kesesuaian harapan dan kesamaan pandangan.

4. Pembagian potensi

Implementasi kebijakan yang baik dapat dilihat dari potensi yang dapat dibagikan antara pelaksana kebijakan.

Inpres Nomer : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) bahwa untuk mengukur implementasi Kebijakan Akuntabilitas Instansi Pemerintah akan diukur dengan 5 (lima) indikator antara lain :

1. Inputs/masukan
2. Outputs/keluaran
3. Outcomes/hasil
4. Benefits/keuntungan
5. Impacts/dampak

Dari uraian di atas, maka indikator-indikator untuk mengukur implementasi kebijakan AKIP Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah akan diukur dengan indikator (*output*) antara lain :

- a. Terealisasinya LAKIP bagi semua perangkat daerah Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah setiap tahun sekali.
- b. Ketepatan waktu penyelesaian pelaporan
- c. Kesesuaian penyusunan laporan antara kebijakan, program, dan kegiatan
- d. Tingkat Keakuratan data pelaporan.
- e. Tingkat Kesesuaian bentuk laporan atau format.

A.2 Variabel Budaya kerja

Yusuf Udaya, (1994:483) bahwa organisasi mempunyai kepribadian seperti individual yang disebut sebagai budaya organisasi. Budaya Organisasi adalah system pengertian yang diterima secara bersama. Karakteristik utamanya adalah

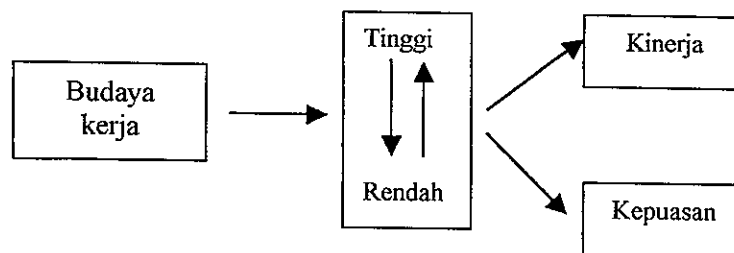
inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, arah , integrasi dukungan manajemen, imbalan, dan pola-pola komunikasi.

Budaya yang dominan adalah mengutarakan nilai-nilai yang dirasakan bersama oleh mayoritas anggota organisasi, meskipun organisasi mempunyai nilai-nilai budaya yang diutarakan dalam sub-budaya atau anak budaya. Budaya yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai dianut dengan baik dan kuat dan dirasakan secara bersama. Budaya yang kuat meningkatkan kinerja individu dan organisasi, dan sebaliknya organisasi yang lemah akan dapat mempengaruhi tingkat efektivitas kinerja.

Stephen Robbins, (1996:289-292) Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama. Oleh karena itu kita mengharapkan bahwa individu-individu dengan berbagai latar belakang atau yang berlainan, tingkatan yang berbeda dalam organisasi akan cenderung memberikan budaya organisasi dalam istilah yang serupa. Dalam suatu organisasi terdapat budaya dominan atau budaya yang memegang nilai inti yaitu mengungkapkan nilai-nilai yang dianut bersama oleh suatu mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi akan berdampak pada kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawai, dimana budaya yang kuat akan berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi maupun kepuasan kerja pegawai yang

rendah. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawai dapat digambarkan berikut ini :

Gambar II.5
Budaya Kerja berdampak pada Kinerja dan Kepuasan
Stephen Robbins, (1996: 308)



Taliziduhu Ndraha, (1997:44) budaya dapat diidentifikasi menjadi tingkatan antara lain yaitu (1) tingkat struktur dan proses (2) tujuan, strategi dan filsafat (3) kepercayaan dan persepsi yang menjadi sumber nilai dan perilaku.

Fungsi budaya :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat
3. Sebagai kekuatan penggerak
4. Sebagai kekuatan untuk membentuk nilai tambah
5. Sebagai pola perilaku
6. Sebagai pengganti formalisasi

Sedangkan (dalam Kep.Men. PAN Nomor 25/2002:4) Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari pada nilai-nilai

yang penuh bermakna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani.

Budaya berasal dari bahasa *sangsekerta* “*buddhayah*” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “*budhi*” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya yang berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *culture* sedangkan dalam bahasa Latin *colere* yang semula diartikan sebagai mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian dikembangkan sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*) dan hasil karyanya (*performance*)

Secara praktis budaya kerja mengandung beberapa pengertian :

- a. Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakan.
- b. Budaya berkaitan dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
- c. Budaya merupakan hasil pengalaman hidup
- d. Dalam proses budaya saling mempengaruhi dan saling ketergantungan baik sosial maupun lingkungan.

Budaya kerja yang kuat akan dapat menuntun perilaku pegawai secara terpolo dalam pengertian (1) budaya kerja sebagai system aturan (2) budaya kerja

memungkinkan rasa lebih baik dalam mengerjakan sesuatu (3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari kesesuaian dengan keadaan berbeda.

Berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya kerja dalam penelitian ini diformulasikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur daerah yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari.

Manfaat budaya kerja (dalam Kep.Men. PAN Nomor 25/2002:4) adalah :

1. Bagi pegawai memberikan kesempatan untuk memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab, meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah lebih memahami makna hidup dalam pengabdian sebagai aparatur negara.
2. Bagi unit kerja, akan dapat meningkatkan kerjasama, mengefektifkan koordinasi dan sinkronisasi, keselarasan dan dinamika organisasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Nilai-nilai dasar budaya kerja menurut (dalam Kep.Men. PAN Nomor 25/2002:7-8) terdapat 34 unsur nilai atau 17 pasang nilai yang diharapkan yang dapat dikembangkan oleh setiap aparatur negara antara lain :

1. Komitmen dan konsisten
2. Wewenang dan tanggung jawab
3. Keihlasan dan kejujuran
4. Integritas dan profesional
5. Kreativitas dan kepekaan
6. Kepemimpinan dan keteladanan
7. Kebersamaan dan dinamika kelompok
8. Ketepatan dan keakurasian
9. Rasionalitas dan kecerdasan
10. Disiplin dan keteraturan
11. Keberanian dan kearifan
12. Keteguhan dan ketegasan
13. Dedikasi dan loyalitas
14. Semangat dan motivasi
15. Ketekunan dan kesabaran
16. Keadilan dan keterbukaan
17. Penguasaan iptek dan pengambilan keputusan.

Adapun budaya kerja Aparatur Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah akan di ukur dengan indikator-indikator berikut ini :

1. Keteladanan pimpinan
2. Disiplin kerja
3. Komitmen
4. Konsisten
5. Kejujuran

A.3 Variabel Komunikasi

Komunikasi mempunyai peranan dan pengaruh yang besar di dalam setiap organisasi. Tanpa adanya komunikasi yang efektif, baik di dalam maupun di luar organisasi, maka efektivitas pencapaian tujuan atau kinerja organisasi akan rendah. Siagian (1985: 9) yang mengatakan bahwa “di dalam kehidupan organisasional pencapaian tujuan dengan segala proses remifikasinya membutuhkan komunikasi yang efektif “ Dengan demikian komunikasi menempati posisi sentral atau utama dalam pencapaian kinerja yang maksimal.

Istilah komunikasi berasal dari perkataan Latin “*communicatio*“ yang berarti pemberitahuan atau pertukaran pikiran. Istilah *communicatio* tersebut bersumber dari kata *communia* yang berarti sama. Yang dimaksud dengan sama di sini adalah kesamaan makna. Jadi antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi harus terdapat kesamaan makna, jika tidak terdapat kesamaan makna, maka komunikasi tidak berlangsung (Uchjana Effendy, 1986:11). Oleh karena itu, Onong Uchjana Effendy mengartikan komunikasi sebagai suatu proses penyampaian pikiran dan perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak.

Menurut Charles Cooley (dikutip dari Ashadi Siregar, 1985:88) komunikasi diartikan sebagai mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia dan memperkembangkan semua lambang pikiran bersama-sama dengan sarana

untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap dan gerak-gerik, suara, maupun kata-kata tertulis.

Bertitik tolak dari pengertian tersebut di atas, maka yang terpenting dalam komunikasi adalah terwujudnya kesamaan makna yang merupakan pemahaman bersama antara komunikator atau orang yang memberi informasi dengan komunikan atau orang yang menerima komunikasi. Kesamaan makna yang tercipta tersebut pada hakekatnya merupakan kesepakatan dari hubungan kerja sama antara komunikator selaku pimpinan unit organisasi dengan komunikan selaku bawahannya (*operating core*). Dengan demikian komunikasi yang tercipta antara pimpinan (*Strategix apex/midle line*) dengan bawahan (*operating core*) maupun sesama *operating core* akan meyakinkan dan memperlancar tugas pekerjaan, karena mereka merasa diajak untuk terlibat atau diikutsertakan dalam penentuan atau implementasi kebijakan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Ashadi Siregar (1985:99) yang mengatakan bahwa tujuan utama komunikasi adalah mempengaruhi orang lain dengan segala macam cara agar dapat dimengerti dan diterima. Namun untuk membedakan komunikasi organisasi dengan komunikasi yang berada di luar organisasi adalah struktur hirarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi (Miftah Thoha, 1983:182)

Proses komunikasi organisasi yang terikat dalam struktur formal tersebut, pada hakikatnya dapat dibedakan dalam 3 (tiga) dimensi (Miftah Thoha, 1983:184) yaitu :

- a. Dimensi vertikal, yaitu dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas.
- b. Dimensi horizontal, yaitu pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan yang sama.
- c. Dimensi luar organisasi yaitu dimensi komunikasi yang timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak dapat hidup sendirian tetapi merupakan bagian dari lingkungan.

Unsur-unsur Komunikasi

Guna mengetahui seberapa jauh tingkat komunikasi yang dilakukan oleh seseorang, khususnya sebagai seorang pimpinan daerah, maka perlu diketahui kriteria-kriteria yang menjadi pedoman di dalam melakukan komunikasi. Menurut Onong Uchjana Effendy (1983:14-16) lima unsur pokok komunikasi, yaitu :

- a. Komunikator
- b. Pesan
- c. Komunikan
- d. Media
- e. Efek.

Sedangkan menurut Abdulrachman (1986:32-33) pemikiran tentang komunikasi meliputi :

- a. Isu komunikator
- b. Isi pesan

- c. Media
- d. Komunikan

Berdasarkan pemahaman teori-teori tersebut di atas, maka indikator-indikator dalam pengukuran variabel penelitian ini akan dilihat dari dimensi luar organisasi dan dimensi vertikal yaitu antara aparatur pelaksana dengan masyarakat dan antar masyarakat itu sendiri, serta komunikasi organisasi pelaksana yang terdiri dari :

- a. Tingkat kemampuan pimpinan dalam penyampaian informasi akuntabilitas
- b. Tingkat kejelasan pimpinan dalam penyampaian informasi akuntabilitas
- c. Tingkat pemahaman komunikan dalam penerimaan informasi /message
- d. Intensitas komunikasi antara bawahan dan atasan dan atasan kepada bawahan.

A.4 Variabel Perencanaan Strategis

Konsep manajemen strategis dikembangkan berdasarkan pengalaman oleh praktisi bisnis yang kemudian diteliti dan dijadikan suatu bahasan manajemen secara terpisah yang berawal dari pembahasan konsep strategis oleh Hatten dan Hatten (1988) yang menyatakan bahwa intisari konsep strategis adalah penciptaan *distinctive competence* dan *competitive advantage*, dimana manajemen harus dapat menentukan apakah organisasi sudah menentukan target pasar sesuai dengan kemampuan dan bersaing dengan tepat. Pendapat ini dipertajam pendapat Ansoff (1990) yang terlebih dahulu menyatakan bahwa strategi merupakan pertimbangan

organisasi atas produk pasar dimana organisasi harus dapat menciptakan keunggulan, kompetitif dan sinergi. Sedangkan menurut Hofer dan Schech (1978) menyatakan selain keunggulan kompetitif dan sinergi pertimbangan geografis merupakan kesesuaian produk pasar dengan wilayah geografis.

Ada perbedaan pengertian yang cukup mendasar dari pengertian Ansoff, Hoffer – Schend, maupun Hatten –hatten, cope(dalam Salusu, 1996) mendefinisikan strategi sebagai pola tujuan atau sasaran, yang ditanyakan sedemikian rupa, yaitu yang menegaskan bisnis apa yang digeluti organisasi itu atau yang akan digeluti, dan berkaitan dengan apa yang akan dikemukakan kotler (1987) bahwa konsep strategi menurutnya berawal dari pengembangan misi organisasi secara jelas mengidentifikasi publik yang penting, menciptakan gambaran organisasi yang dapat mengkomunikasikan misi kepada masyarakat, dan bertindak sesuai fokus kepuasan pengguna. Perbedaannya adalah terletak pada titik berat visi dan misi sementara Ansoff, Hoffer-chendei, maupun Hatten-Hatten lebih langsung mengarahkan kepada penciptaan keunggulan komparatif maupun kompetitif. Lebih spesifik lagi Christensen, Andrews, dan bower (dalam Salusu, 1996) menyatakan bahwa strategi adalah pola keputusan di dalam suatu organisasi yang membentuk dan menampilkan tujuan dan sasaran organisasi itu. Strategi melahirkan kebijaksanaan dan rencana-rencana mencapai tujuan tersebut. Jadi, strategi tidak hanya sekedar rumusan misi dan visi saja, akan tetapi sudah menampilkan tujuan

dan sasaran dari organisasi yang secara jelas melahirkan rencana taktis untuk mencapainya.

Konsep tersebut sama dengan yang dikemukakan oleh Stener dan Miner (dalam Shirley, 1978) yang menunjukkan bahwa strategi sebagai keputusan-keputusan bertindak yang diarahkan dan yang keseluruhannya diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, setelah konsep strategi dilihat dari perumusan visi dan misi yang kemudian berkembang sampai ke-perencanaan strategis, konsep strategis dikembangkan lebih lanjut dalam keterkaitan lingkungan eksternal, organisasi atau lebih spesifik lagi pada pengalokasian sumber daya untuk menciptakan kekuatan organisasi.

Ohmae (1982), bahwa strategi sebenarnya tidak lain dari suatu rencana kerja untuk memaksimalkan kekuatan suatu pihak dalam menghadapi berbagai kekuatan di lingkungan usaha yang sejalan dengan pengertian Hit (1979) yang menegaskan bahwa strategi bertalian dengan alokasi dan pengguna sumber daya organisasi dan Koontz (1976) dan Kreitner (1980) yang melihat bahwa strategi merupakan program bertindak dengan tekad memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi. Thompson (1980) juga sebelumnya telah menegaskan hal tersebut bahwa strategi adalah suatu pola dalam suatu arus keputusan yang sedang berlangsung, yang diarahkan pada penyusunan dan pengaitan sumberdaya organisasi dengan peluang dan kendala lingkungan. Hal tersebut kembali ditegaskan oleh Hax dan Majluf (1991) (dalam Salusu, 1996) dengan mendefinisikan strategi sebagai

seni menggunakan kecakapan dan sumber daya organisasi untuk mencapai sasarnya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Pemikiran strategis tersebut dalam aplikasi manajemen strategis dikembangkan oleh Argryris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) (dalam rangkuti, 1977) yang menyatakan bahwa manajemen strategik merupakan respon secara terus- menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Perencanaan strategi menurut Steiner (1979) berfungsi sebagai filsafah, proses pikir, aktivitas intelektual. Sedangkan Mercer (1991) perencanaan strategis terdiri dari scanning lingkungan, pernyataan misi, seperangkat strategi, rencana operasional. Sementara Hanna (1985) memandang perencanaan strategis sebagai perencanaan jangka panjang dan jangka pendek yang dikategorikan perencanaan operasional. Perencanaan strategis di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud perencanaan strategis dalam penelitian ini adalah merupakan proses pembuatan visi, misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan alternatif strategis, penetapan tujuan dan sasaran jangka menengah (5 th) dan jangka pendek (1 th) serta penetapan dan pengukuran indikator kinerja organisasi. Oleh karena itu perencanaan strategis dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai :

- a. Tingkat Pemahaman visi dan misi organisasi
- b. Kemampuan aparatur dalam merumuskan renstra
- c. Tingkat pemahaman dalam perumusan tujuan dan sasaran
- d. Tingkat pemahaman terhadap kebijakan, program dan kegiatan.
- e. Tingkat keterlibatan pegawai perumusan renstra

A.5 Hubungan Budaya kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP

Budaya kerja adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama. Oleh karena itu kita mengharapkan bahwa individu-individu dengan berbagai latar belakang, tingkatan yang berbeda dalam organisasi akan cenderung memberikan budaya organisasi dalam istilah yang serupa. Dalam suatu organisasi terdapat budaya dominan atau budaya yang memegang nilai inti yaitu mengungkapkan nilai-nilai yang dianut bersama oleh suatu mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi akan berdampak pada kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawai, dimana budaya yang kuat akan berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi maupun kepuasan kerja pegawai yang rendah.

A.6 Hubungan Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP

Siagian (1985: 9) yang mengatakan bahwa “di dalam kehidupan organisasional pencapaian tujuan dengan segala proses remifikasinya membutuhkan komunikasi yang efektif“

Komunikasi merupakan proses penyampaian berita atau pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik. Dalam suatu implementasi kebijakan publik, peran komunikasi sangat penting. gagasan – gagasan, kebijakan dan rencana hanya akan dapat mendukung jika diketahui dan kemudian dimengerti.

Kaitannya dengan implementasi kebijakan Akuntabilitas kinerja instansi pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, proses komunikasi dilakukan dalam dimensi dalam organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi vertikal, merupakan proses komunikasi yang dilakukan oleh para pejabat sebagai implementator kepada para bawahan sebagai pelaksana operasional. Sedang komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang dilakukan antar pegawai itu sendiri. Dalam proses komunikasi ini para pejabat berusaha menyampaikan informasi yang berkaitan dengan isi kebijakan. Dengan adanya informasi ini diharapkan masyarakat dapat menerima dan mendukung isi kebijakan sehingga kebijakan tersebut dapat diimplementasikan dengan baik.

Dari pembahasan diatas terlihat adanya hubungan antara tingkat komunikasi dengan efektivitas implementasi kebijakan, yaitu telah dapat

diinterpretasikan apabila komunikator dapat menyampaikan isi kebijakan dengan baik oleh komunikan sebagai penerima pesan, dan komunikan dapat menerima isi pesan dengan baik dan benar akan dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan AKIP di Setda Propinsi Jawa Tengah.

A.7 Hubungan Perencanaan Strategis dengan Implementasi Kebijakan AKIP

Akuntabilitas adalah merupakan pertanggungjawaban yang dibuat oleh setiap pejabat dalam mempertanggungjawabkan kegiatan, baik berhasil dalam pencapaian tujuan maupun gagal. Dalam proses akuntabilitas terdapat Perencanaan strategis yaitu suatu proses pembuatan visi, misi, penetapan sasaran dan tujuan serta penetapan indikator keberhasilan suatu rencana strategis dalam suatu organisasi.

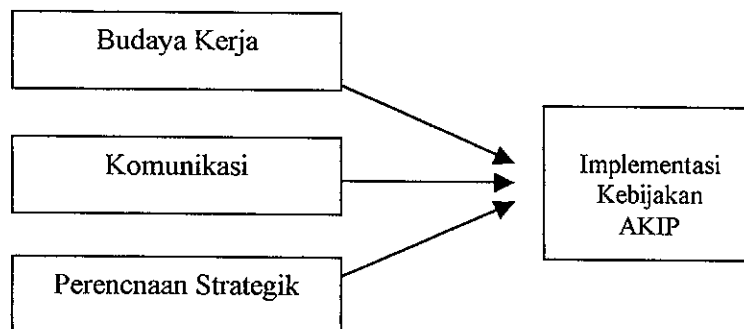
Perencanaan strategis merupakan isi atau *contens* yang sangat menentukan untuk seorang pejabat dalam membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi (LAKIP), dengan demikian dapat disimpulkan apabila setiap organisasi belum dapat membuat suatu perencanaan strategis organisasi dengan baik dirasakan sulit untuk membuat laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan dan sebaliknya apabila setiap organisasi sudah mampu membuat suatu perencanaan strategis secara benar dapat diharapkan untuk dapat membuat pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa perencanaan strategis mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap keberhasilan implementasi kebijakan akuntabilitas.

B. Hipotesis

Hipotesis Minor :

1. Ada hubungan antara variabel budaya kerja dengan Implementasi kebijakan AKIP
2. Ada hubungan antar komunikasi dengan Implementasi kebijakan AKIP
3. Ada hubungan antara perencanaan strategis dengan implementasi kebijakan AKIP.

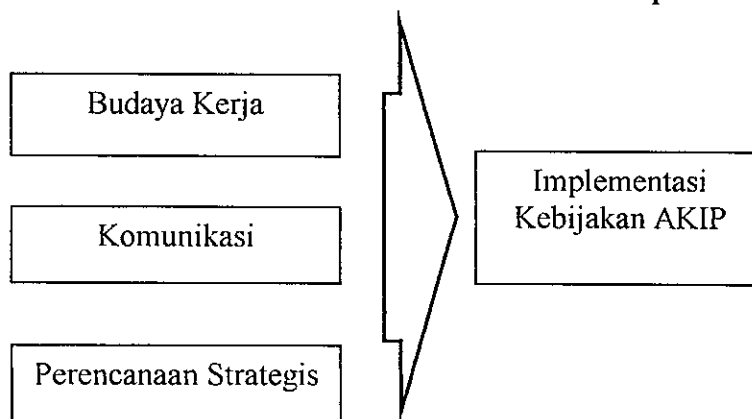
Gambar Geometrik Hipotesis Minor

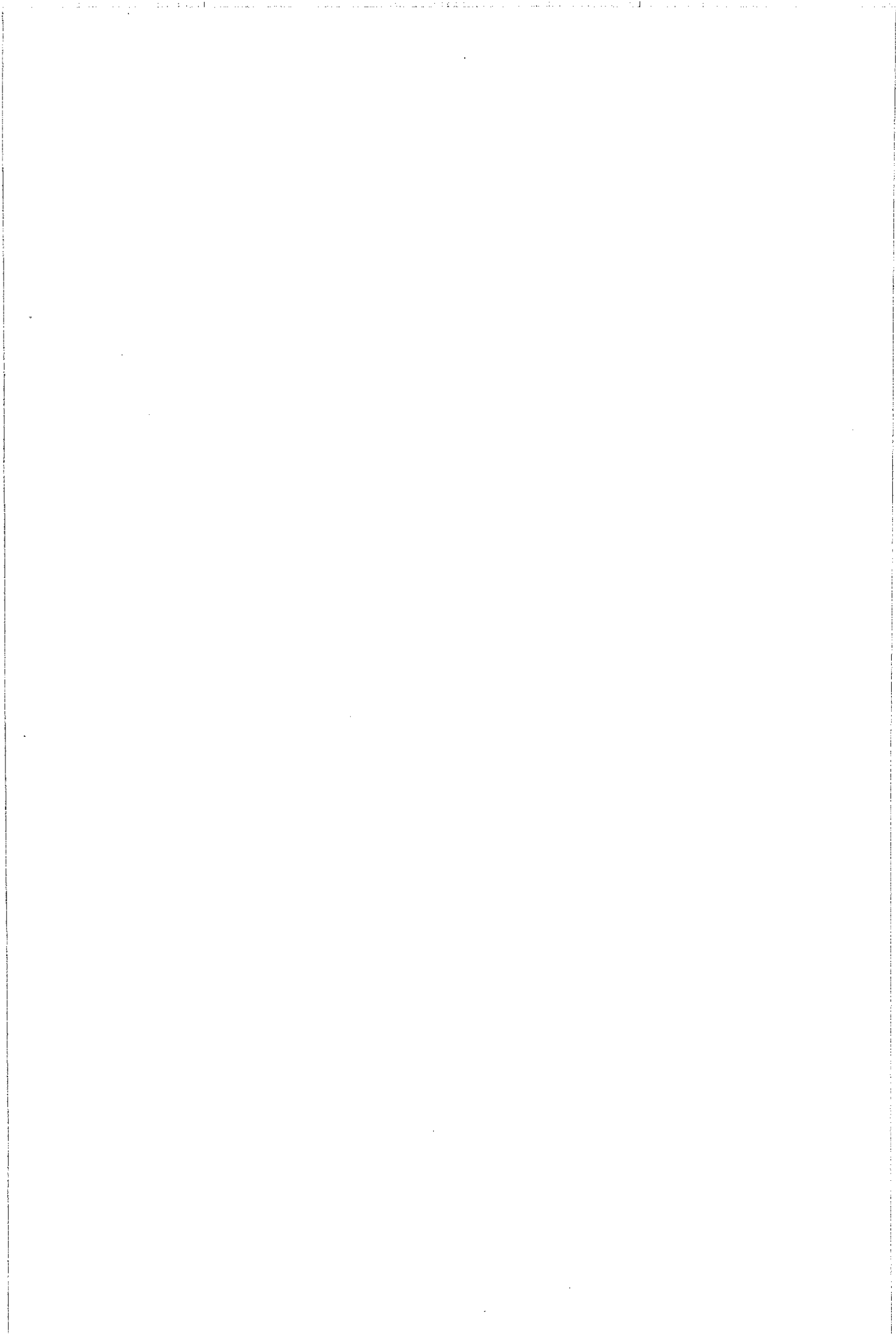


Hipotesis Mayor :

Ada hubungan antara budaya kerja, komunikasi dan perencanaan strategis secara bersama-sama dengan implementasi kebijakan AKIP.

Gambar Geometrik Hipotesis Mayor





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan pedoman dan langkah-langkah yang akan diikuti oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Rancangan penelitian pada hakekatnya merupakan penggambaran cara-cara seorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain rancangan penelitian merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis.

Dalam penelitian ini akan menggunakan rancangan penelitian *Survey*, karena penelitian tidak dilakukan kepada seluruh populasi, akan tetapi mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan instrumen *kuesioner* sebagai alat pengumpulan data yang pokok, selain itu penelitian ini akan melakukan uji hipotesis yang telah dirumuskan.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Setiap penelitian memiliki banyak variabel yang berpengaruh, oleh karena luasnya faktor-faktor tersebut, dalam penelitian ini akan dibatasi pada variabel yang berhubungan kuat terhadap implementasi kebijakan, sehingga pembahasan masing-masing variabel penelitian akan di batasi pada Variabel implementasi kebijakan akuntabilitas, Budaya kerja, Komunikasi, dan Rencana strategik.

C. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan permasalahan yaitu *Implementasi Kebijakan Akuntabilitas Publik (AKIP)* yang akan diamati.

Penentuan lokasi penelitian memperhatikan beberapa aspek, seperti daya jangkau, waktu yang tersedia, dukungan atau kemudahan memperoleh data dilokasi penelitian, efisiensi biaya, dengan pertimbangan berbagai aspek tersebut penulis menentukan lokasi penelitian pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

D. Variabel Penelitian

Ibnu Hadjar (1999 : 156) bahwa variabel tersebut mempunyai karakteristik yang bervariasi dari unit-unit yang diamati, Sedangkan Suharsini Arikunta (1996 : 99) menyebutkan bahwa “variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian”. Nana Sudjana dan Ibrahim (1989:11) bahwa “variabel merupakan ciri atau karakteristik dari individu, obyek, peristiwa yang nilainya bisa berubah-ubah” adapun variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Implementasi Kebijakan Akuntabilitas (Y)
2. Budaya kerja (X.1)
3. Komunikasi (X.2)
4. Rencana Setrategik (X.3)

1. Definisi Konseptual

- a. Implementasi kebijakan akuntabilitas adalah serangkaian kegiatan untuk melaksanakan sesuatu perintah dan penilaian hasil akhir yang di capai dari suatu kinerja instansi pemerintah.
- b. Budaya kerja adalah merupakan sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari.
- c. Komunikasi adalah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia dengan menggunakan lambang pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkan dalam ruang dan merekam dalam waktu yang mencakup wajah, sikap dan gerak-gerik, suara, maupun kata-kata maupun bentuk tulisan.
- d. Rencana strategis adalah proses pembuatan visi, misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan alternatif strategis, penetapan tujuan dan sasaran jangka menengah, dan jangka pendek, serta penetapan dan pengukuran indikator kinerja organisasi

2. Definisi Operasional

- a. Implementasi kebijakan akuntabilitas adalah kegiatan melaksanakan perintah Gubernur untuk membuat laporan pertanggungjawaban setiap

kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan skala prioritas, meliputi keberhasilan maupun kegagalan dalam pelaksanaan tugas.

Variabel tersebut akan diukur dengan indikator-indikator :

- Terealisasinya LAKIP bagi semua perangkat daerah Setda Propinsi Jawa Tengah setiap setahun sekali
 - Ketepatan waktu penyelesaian pelaporan
 - Kesesuaian penyusunan laporan antara kebijakan, program, dan kegiatan
 - Tingkat keakuratan data pelaporan
 - Tingkat kesesuaian bentuk laporan dengan format
- b. Budaya kerja adalah sikap kebiasaan sehari-hari seorang pegawai atau kelompok untuk melaksanakan pekerjaan. Untuk mengukur budaya kerja tersebut akan dipergunakan indikator-indikator :
- Keteladanan sikap pimpinan
 - Disiplin kerja
 - Komitmen
 - Konsisten
 - Kejujuran
- c. Komunikasi adalah penyampaian informasi oleh fasilitator/pimpinan kepada peserta bintek/bawahan. Untuk mengukur variabel komunikasi akan dipergunakan indikator-indikator berikut ini :

- Tingkat kemampuan pimpinan dalam penyampaian informasi akuntabilitas
- Tingkat kejelasan pimpinan dalam penyampaian materi akuntabilitas
- Tingkat pemahaman komunikasi dalam penerimaan informasi/message
- Intensitas komunikasi antara bawahan dan atasan dan atasan kepada bawahan.

e. Rencana strategik adalah cara penyusunan visi dan misi, program, kegiatan serta penetapan indikator kinerja organisasi. Untuk mengukur variabel tersebut akan dipergunakan indikator-indikator berikut ini :

- Tingkat pemahaman visi dan misi organisasi
- Kemampuan aparatur dalam merumuskan renstra
- Tingkat pengetahuan/pemahaman dalam perumusan tujuan dan sasaran organisasi
- Pemahaman terhadap kebijakan, program dan kegiatan organisasi .
- Tingkat keterlibatan pegawai dalam perumusan renstra

E. Jenis dan Sumber data

1. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua yaitu :

- a. Data kuantitatif, yaitu data-data yang berupa angka-angka, skala-skala, tabel, formula dan sebagainya yang sedikit banyak menggunakan matematika.

- b. Data Kualitatif, yaitu data-data yang sukar diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak.

2. Sumber Data

- a. Data Primer data yang diambil langsung dari subyeknya, sebagian pegawai yang menjadi sampel penelitian, yaitu dari populasi sebanyak 850 orang akan diambil secara acak untuk mendapatkan data primer.
- b. Data sekunder, yaitu data yang telah diolah oleh pihak lain di luar penelitian ini, seperti brosur, buku, majalah dan dokumen lain yang berhubungan dengan konteks penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan kuesioner, yaitu merupakan kumpulan dari pertanyaan-pertanyaan yang mengungkap dari variabel-variabel penelitian. Skala pengukuran yang akan kami gunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal dengan menggunakan jenis skala *Likert*, pedoman skala pengukuran jawaban responden dengan bobot rendah diberikan skor 1 (satu) dan jawaban responden paling tinggi diberikan skor 4 (empat). Dalam jawaban pertanyaan akan berlaku pembobotan skor sebagai berikut :

- 1. Kategori jawaban yang sangat mendukung diberikan skor 4
- 2. Kategori jawaban yang mendukung diberikan skor 3
- 3. Kategori jawaban yang kurang mendukung diberi skor 2

4. Kategori jawaban yang tidak mendukung diberikan skor 1

Sebelum instrumen penelitian ini digunakan terlebih dahulu dilakukan *uji validitas*, hal ini dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa instrumen tersebut benar-benar dapat dipergunakan sebagai alat pengukur variabel penelitian, bukan variabel lain.

Sementara *uji reliabilitas* instrumen dimaksudkan sebagai upaya meyakinkan bahwa hasil pengukuran tersebut stabil/ajek, karena hasil pengukuran yang tidak stabil tidak bisa dipergunakan untuk melakukan analisis.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Pengertian populasi menurut Ibnu Hadjar (1999 : 133) adalah "Kelompok besar individu yang mempunyai karakteristik umum yang sama. Sedangkan Suharsini Arikunto (1996 : 115) mengemukakan bahwa " Populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian". Nana Sudjana dan Ibrahim (1989 : 84) merumuskan "Populasi sebagai seluruh sumber data yang memungkinkan memberikan informasi yang berguna bagi masalah penelitian".

Beberapa pengertian tentang populasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan keseluruhan obyek atau sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian, dan dapat memberikan informasi yang berguna bagi masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah

semua Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan perincian sebagai berikut :

Tabel III.1
Populasi Penelitian

No	Nama Biro Setda Propinsi Jawa Tengah	Jumlah Pegawai
1	Biro Hukum	41
2	Biro Otonomi Daerah	47
3	Biro Pemerintahan	105
4	Biro Perekonomian	75
5	Biro Kesra	60
6	Biro Keuangan	147
7	Biro Umum	157
8	Biro Pemb.Daerah	95
9	Biro Organisasi & Kepegawaian	93
	<i>Jumlah</i>	<i>850</i>

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah seluruh Pegawai 850 orang, terdiri dari laki-laki sebanyak 675 orang dan 175 perempuan berjumlah keseluruhan 850 pegawai yang tersebar pada 9 (sembilan) Biro.

2. Sampel.

Dalam suatu penelitian, apabila seluruh sumber data atau populasi diteliti atau diungkap informasinya, maka simpulan yang diperoleh dapat dipercaya. Akan tetapi hal tersebut peluangnya sangat kecil untuk dilaksanakan apabila

jumlah populasi sangat besar dan juga karena keterbatasan waktu, biaya, tenaga dan sebagainya.

Dalam hal ini seorang peneliti cukup mengambil sebagian dari populasi dengan syarat sifat dan karakternya mewakili populasi, sehingga informasi yang diperoleh dari sebagian populasi tersebut dapat digunakan untuk digeneralisasikan populasinya. Upaya menetapkan sumber data dari populasi agar cukup mewakili sifat dan karakteristik. Apabila sampel tersebut benar-benar mewakili populasinya, maka apapun yang diketahui tentang sampel merupakan pengetahuan tentang populasinya juga. Ibnu Hadjar, (1999 : 133) sampel adalah kelompok kecil individu yang dilibatkan langsung dalam penelitian dan menurut Maman Rahman (1993 : 59) sampel merupakan bagian dari populasi.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data atau keterangan mengenai obyek dengan jalan hanya mengambil sebagian dari populasi, Sampel yang diambil diharapkan mampu memberikan gambaran dari keadaan populasi yang sebenarnya dimaksudkan juga untuk berlaku bagi individu lain yang termasuk dalam kelompok populasi (Ibnu Hadjar, 1999 :135).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah proportional random sampling (Husaini & Purnomo S.A,1995:185).

Penggunaan teknik ini dimaksudkan untuk pengambilan sampel dari masing-masing Biro mengikuti perbandingan besar kecilnya jumlah pegawai setiap

Biro. Suharsini Arikunta (1996 : 120), bahwa apabila dalam pengambilan sampel yang jumlah subyeknya besar (lebih dari 100 orang) maka dapat diambil antara 10 – 15 % atau 20 – 25% atau lebih. dengan demikian dari populasi tersebut di atas akan diambil sampel sebesar 10 % atau sebesar 85 orang pegawai dengan *purposiv sampling*. Adapun jumlah sampel untuk masing-masing Biro dapat diperiksa pada tabel dibawah ini :

Tabel III. 2
Jumlah Populasi dan Sampel

No	Nama Biro	Populasi	Jumlah sampel (10 %)
1	Biro Hukum	41	4
2	Biro Otonomi Daerah	47	5
3	Biro Pemerintahan	105	11
4	Biro Perekonomian	75	8
5	Biro Kesra	60	6
6	Biro Keuangan	147	15
7	Biro Umum	157	16
8	Biro Pemb.Daerah	95	10
9	Biro Organisasi & Kepegawaian	93	10
	<i>Jumlah</i>	<i>850</i>	<i>85</i>

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Pemilihan obyek anggota sampel untuk masing-masing biro dilakukan secara acak atau undian dengan cara ini setiap subyek memiliki kesempatan sama untuk terpilih sebagai sampel. Adapun langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

- a. Membuat atau memberikan nomor-nomor pada setiap individu secara berurutan untuk masing-masing biro.
- b. Setiap nomor individu ditulis dalam kertas, kemudian digulung dan dimasukkan dalam kotak.
- c. Mengocok gulungan kertas yang ada dalam kotak agar berbaur secara tidak teratur.
- d. Mengambil satu persatu gulungan kertas tersebut sebanyak sampel yang diperlukan untuk masing-masing Biro

H. Teknik Analisa Data

Dalam menguji hipotesis penelitian, penulis akan menggunakan alat bantu komputer dengan Program SPSS (*Statistical Product and Service Social*) teknik analisa digunakan teknik statistik Nonparametrik karena penulis berasumsi distribusi data tidak normal dan skala ordinal, dan karena skala pengukuran ordinal yang akan digunakan untuk korelasi tunggal dengan Korelasi Rank Kendall sedangkan korelasi ganda dengan *Koefisien Konkordansi* Kendall. Adapun rumus tersebut diuraikan secara singkat di bawah ini :

a. Koefisien Korelasi Rank Kendall Tau

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau dengan rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N-1)}$$

Keterangan :

$\frac{1}{2} N (N-1)$: kemungkinan skor maksimum

S : skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

τ : koefisien korelasi kendall.

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$ banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X

dan $T_y = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$ = banyaknya angka sama dalam kelompok Y.

Uji Signifikansi.

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang dipergunakan mendekati normal akan menggunakan rumus “Z” sebagaimana tersebut dibawah ini :

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Kaidah hipotesis

H_0 , di terima apabila harga "z" hitung lebih kecil dari pada harga tabel "z" dan H_a , di terima apabila harga "z" hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel. "z"

b. Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien Konkordansi Kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{s}{1/12k^2(n^3 - n)}$$

Apabila terdapat nilai yang sama maka r_s (korelasi ganda) memakai rumus :

$$W = \frac{s}{\{ 1/12 k^2 (n^3 - n) \} - k \sum_T T}$$

Dimana $\sum T$ membuat kita menjumlahkan harga-harga T untuk kesemua k atau rangking data penelitian.

Keterangan:

$$s = \sum R_i^2 - Ri)^2 / n$$

R = jumlah rangking

k = banyak variabel yang di korelasikan

n = banyak kolom

$$T = (\sum t^3 - t) / 12$$

Uji Signifikansi

Untuk uji signifikan Koefisien Konkordansi Kendall dilakukan dengan memasukkan harga “W” ke dalam rumus Chi Kuadrat yaitu

$$X^2 = k (n-1) W$$

Keterangan :

X^2 = Chi Square

k = banyaknya himpunan

n = jumlah responden

W = Koefisien Konkordansi Kendall

Kaidah Hipotesis

H_0 , diterima apabila harga Chi Kuadrat hitung lebih kecil dari harga tabel Chi Kuadrat dengan df.3 dengan signifikan 5 % dan H_a , diterima apabila harga Chi Kuadrat hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel Chi Kuadrat.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
HASIL PENELITIAN

**A. DISKRIPSI STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**

Sebelum penulis uraikan hasil penelitian, agar mempermudah dan memperjelas hasil penelitian terlebih dahulu dipaparkan kondisi unit analisis, berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2001 yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur.

Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris, yang mempunyai tugas pokok penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, Administrasi, Organisasi dan Tata Laksana serta memberikan pelayanan Administratif kepada seluruh Perangkat Daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Sekretaris Daerah mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan Perumusan kebijakan teknis di bidang Kesekretariatan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. Pelaksanaan penyusunan perencanaan strategis, evaluasi dan pelaporan di bidang Kesekretariatan Daerah
3. Pelaksanaan pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah

4. Pelaksanaan penyelenggaraan administrasi Pemerintahan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
5. Penyelenggaraan administrasi umum yang meliputi pengelolaan sumber daya aparatur keuangan, prasarana, dan sarana Pemerintah Daerah
6. Pelaksanaan pembinaan hubungan kerja dengan Dinas, Lembaga Teknis dan Unit Pelaksana lainnya
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur

Dalam menjalankan tugasnya Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah dibantu 3 (tiga) Asisten dan 9 (sembilan) Kepala Biro yaitu :

- a. Asisten Tata Praja
 1. Kepala Biro Pemerintahan
 2. Kepala Biro Otonomi Daerah
 3. Kepala Biro Hukum
- b. Asisten Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
 1. Kepala Biro Perekonomian Daerah
 2. Kepala Biro Pembangunan
 3. Kepala Biro Kesejahteraan Rakyat
- c. Asisten Administrasi
 1. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian
 2. .Kepala Biro Keuangan
 3. .Kepala Biro Umum

Masing-masing Kepala Biro membawahkan 2 (dua) sampai 4 (empat) Kepala Bagian dan masing-masing Kepala Bagian membawahkan 2 (dua) sampai dengan 4 (empat) Kepala Sub. Bagian.

Dilihat Susunan Organisasi Sekretariat tersebut berdasarkan Teori Administrasi Negara Baru dari lima model, cenderung menggunakan model Birokrasi Klasik. Hal ini secara empiris mempunyai dua komponen dasar yaitu : *pertama* struktur atau kerangka suatu organisasi dan *kedua* cara-cara yang digunakan untuk mengatur orang-orang dan pekerjaan dalam kerangka organisasi. Sehingga model tersebut juga termasuk model tertutup Weber karena mengasumsikan lingkungan yang stabil (H. George Frederickson, 1980:29)

Literatur dalam studi keorganisasian telah membuktikan adanya hubungan antara struktur dengan kinerja organisasi. Berkaitan dengan kinerja organisasi publik yang dirasakan kurang efektif dan efisien serta kurang adaptif terhadap lingkungan, maka kajian tentang struktur organisasi Sekretariat Daerah dirasakan akan bermanfaat bagi pengembangan organisasi.

Menurut asumsi penulis Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah (terlampir) organisasi tersebut mempunyai sifat atau kriteria :

- a. Melaksanakan tugas-tugas rutin yang berlangsung dalam kondisi yang stabil dan tidak peka terhadap lingkungan.
- b. Terdapat pembagian tugas atau pembagian tugas melalui unit-unit kerja

- c. Penekanan pada pelaksanaan tugas pekerjaan yang baik dan prosedur
- d. Mempunyai hirarki dan interaksi anggota cenderung bersifat vertikal atau keatas
- e. Hubungan impersonal dan rasionalitas.

Dengan mempedomani pada teori organisasi bahwa ciri-ciri yang dimiliki tersebut dapat dikategorikan model organisasi tertutup atau yang lazim di sebut model birokratik Nicolas Henry, (1988:73-79) yang berbeda dengan model terbuka yang cenderung mengikuti pasar dan menganggap organisasi sebagai unit fungsi dari lingkungan.

Pandangan di atas dipertajam oleh H. George Frederickson, (1980:29) dalam Teori Administrasi Negara Baru lima model, cenderung menggunakan model Birokrasi Klasik. Hal ini secara empiris mempunyai dua komponen dasar yaitu : *pertama* struktur atau kerangka suatu organisasi dan *kedua* cara-cara yang digunakan untuk mengatur orang-orang dan pekerjaan dalam kerangka organisasi. Sehingga model tersebut juga termasuk model tertutup Weber karena mengasumsikan lingkungan yang stabil

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah apabila dikaji dengan menggunakan model Henry Minzberg (1979:18-33) Struktur Sekretariat Daerah dapat di kelompokkan kedalam 5 (lima) fungsi yaitu *Strategic Apex* penentu kebijakan organisasi yang dipegang oleh Sekretaris Daerah, Fungsi *Middle Line* yaitu yang bertugas sebagai penghubung antara

Strategic Apex dengan *Operating Core* yang dipegang oleh Asisten-Asisten, Fungsi *Support Staf* Bagian Kepegawaian, Keuangan dan Humas/Informatika, Perlengkapan dan Umum, Fungsi *Technostructure* (analisis) Ketatalaksanaan dan Penyusunan Program dan Fungsi *Operating Core*, secara keseluruhan Sekretariat Daerah merupakan *Support Staf*.

Walaupun Sekretariat Daerah sebagai unsur staf namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa Sekretaris Daerah juga mengerjakan fungsi lini (*Operating Core*) seperti tugas yang dilakukan oleh Biro-biro yang membawahkan Sub.Bagian Keagamaan, Sub. Bagian Lembaga keagamaan, Sub. Bagian Kesehatan, Sub.bagian Koperasi Usaha Kecil Menengah dan sebagainya yang semestinya pekerjaan tersebut hanya *support staf*, sehingga hal ini tidak menutup kemungkinan terjadinya tumpang tindih pelaksanaan tugas/kewenangan dengan dinas atau unit lain. Selain itu Sekretariat Daerah juga melakukan tugas-tugas lini yang memang belum dikerjakan oleh unit atau belum adanya unit yang menangani suatu pekerjaan sedangkan sifat pekerjaan tersebut harus dikerjakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Struktur organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah cenderung menggunakan *Model Lini dan Staf*. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat Struktur Organisasi Sekretariat Daerah sebagaimana tersebut dalam lampiran 1 (pertama)

B. KEMAMPUAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan perangkat Daerah yang mempunyai tugas-tugas Sekretariat Wilayah Administratif yaitu membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Dalam menjalankan fungsinya Sekretariat Daerah didukung 850 (delapan ratus lima puluh) pegawai dengan berbagai macam latar belakang pendidikan sebagaimana ditunjukkan dalam tabel IV.1 tersebut dibawah ini :

Tabel. IV. 1
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI
JAWA TENGAH BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
Keadaan Oktober 2002

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Pasca Sarjana	31	1,4
2	Sarjana	169	23,7
3	Deploma/Sarmud	133	6,6
4	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	353	54,7
5	Sekolah Lanjutan Pertama	102	8,8
6	Sekolah Dasar	62	5,10
	<i>Jumlah</i>	850	100,0

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Dari tabel di atas dapat dilihat kemampuan sumberdaya manusia dari tingkat pendidikan formal sejumlah 850 personil sebagian besar 63,5% adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dan Sekolah Lanjutan Pertama (SLTP) dan pendidikan dasar. Sedangkan sebagian (36,5%) Pasacasarjana/sarjana. Sehingga kalau dilihat dari komposisi tingkat pendidikan dalam rangka upaya mewujudkan kinerja masih perlu ditingkatkan. Untuk mengetahui gambaran data Pegawai Sekretariat Daerah dari sisi golongan kepangkatan secara detail dapat dilihat tabel IV.2 di bawah ini :

Tabel. IV.2
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH
MENURUT GOLONGAN KEPANGKATAN
Keadaan Oktober 2002

NO	UNIT KERJA	GOLONGAN				JUM LAH
		IV	III	II	I	
1	Biro Hukum	3	30	8	-	41
2	Biro Otonomi Daerah	4	30	13	-	47
3	Biro Pemerintahan	4	64	33	4	105
4	Biro Perekonomian	5	54	15	1	75
5	Biro Kesra	6	54	20	-	80
6	Biro Keuangan	3	106	36	2	147
7	Biro Umum	12	91	50	4	157
8	Biro Pemb.Daerah	6	50	33	6	95
9	Biro Organisasi & Kepegawaian	5	62	23	3	93
	<i>Jumlah</i>	<i>48</i>	<i>521</i>	<i>241</i>	<i>20</i>	<i>850</i>

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Dari tabel diatas dapat dilihat kemampuan pegawai berdasarkan tingkat golongan terlihat bahwa sebagian besar pegawai menduduki golongan III dengan jumlah 521 dan proporsi kedua pada jumlah 241 golongan II. Hasil analisis menggambarkan bahwa pada golongan III tersebut tidak semuanya dari pegawai yang berpendidikan Sarjana akan tetapi juga terdapat kenaikan dari golongan II yang mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Atas begitu

juga untuk golongan II juga dimungkinkan dari kenaikan pangkat dari tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Pertama. Sedangkan guna melengkapi diskripsi unit analisis di bawah ini disajikan data pegawai menurut eselonering sebagaimana tersebut dalam tabel IV.3 berikut ini :

Tabel. IV.3
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH
MENURUT ESELONERING

NO	ESELONERING	KETERANGAN	JUMLAH
1	I.b	Sekretaris Daerah	1
2	II.a	Asisten Sekretaris Daerah	3
3	II.b	Kepala Biro	9
4	III.a	Kepala Bagian	30
5	IV.a	Kepala Sub Bagian	91
	<i>Jumlah</i>		<i>134</i>

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Dari tabel di atas terlihat jumlah jabatan struktural yang ada di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah terdiri dari berbagai eselon, hal ini mengingat peran Sekretariat Daerah sangat strategis yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Tatalaksana untuk memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Propinsi dan masyarakat.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian telah didiskripsikan data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui daftar pertanyaan yang didistribusikan kepada responden sebanyak 85 responden dari populasi sebanyak 850 yang tersebar di sembilan (9) Biro di SETDA Propinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian dari jawaban responden yang meliputi Variabel Implementasi kebijakan AKIP, Variabel Budaya Kerja, Variabel Komunikasi dan Variabel Perencanaan Strategis. Sebelum dilakukan penelitian, agar diperoleh instrumen penelitian yang tepat dan akurat, oleh peneliti telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas sedangkan untuk kesesuaian model statistik Non-Parametrik telah dilakukan uji normalitas data.

1. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Untuk Uji Validitas dapat dilihat dari Item Total Correlation yaitu suatu korelasi antara skor item dengan skor total item, dengan mengkonsultasikan dengan tabel r kritis. Kaidah Apabila r hitung lebih besar dengan tabel kritis dapat diinterpretasikan bahwa instrumen adalah valid dan sebaliknya. Oleh karena hasil korelasi antara skor item dengan skor total item hitung setelah di konsultasikan dengan tabel r kritis sebesar 0,30 ternyata lebih besar dari tabel kritis maka uji validitas semua variabel, memenuhi kriteria valid atau sah. (dalam Sugiyono, Eri Wibowo, 2001 :232-233) Sedangkan Uji Reliabilitas dapat dilihat dari *Alpha item Deleted* yaitu dengan mengkonsultasikan dengan alpha, apabila lebih besar maka dapat

diinterpretasikan reliabel instrumen. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil uji validitas dapat dilihat dalam lampiran 2 (dua)

2. UJI NORMALITAS DATA

Uji Normalitas data dilakukan dengan analisis Kolmogorov-Smirnov, uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui apakah data penelitian normal atau tidak normal, karena dalam kajian penelitian ini menggunakan Model Statistik Non Parametrik, maka disyaratkan data harus tidak normal. Uji Normalitas data dengan Kolmogorov-Smirnov untuk masing-masing variabel yaitu Variabel Implementasi Kebijakan AKIP diperoleh angka 0,153, Variabel Budaya kerja diperoleh angka 0,179, variabel Komunikasi diperoleh angka 0,182 dan variabel Perencanaan Strategis diperoleh angka 0,198. Setelah dikonsultasikan dengan tabel biasa dengan rumus

$$\frac{D=1,36}{\sqrt{n}}$$

diperoleh angka tabel sebesar 0,148 .

Oleh karena Kolmogorov Smirnov hitung masing-masing variabel lebih besar dari pada Kolmogorov Smirnov tabel maka, hal ini distribusi data tidak normal. (Singgih Santosa, 2001 : 92-93) Dengan demikian syarat untuk melakukan Uji Statistik Non-Parametrik

telah terpenuhi. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil Uji Normalitas data dapat dilihat pada lampiran 3 (tiga).

3. VARIABEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP

Sebelum penulis jabarkan hasil analisis data frekuensi jawaban responden, terlebih dahulu dipaparkan jumlah dan jenis kelamin responden sebagaimana tersebut dalam tabel IV.4 berikut ini

Tabel IV.4
Jenis Kelamin Responden

Kriteria		Frekuensi	Persentase
Laki-laki	1	34	40.0
Perempuan	2	51	60.0
	Total	85	100.0

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari jumlah responden 85 orang terdiri dari 34 orang atau (40%) laki-laki dan 51 orang atau (60%) perempuan, selanjutnya untuk mengetahui distribusi jawaban masing-masing responden secara lebih detail dapat dilihat uraian berikut ini :

Distribusi frekuensi jawaban responden variable Implementasi kebijakan AKIP Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Untuk keberhasilan implementasi kebijakan AKIP dapat dilihat dari berbagai indikator keberhasilan, antara lain dapat diketahui tingkat pengetahuan kebijakan AKIP bagi pegawai, tingkat pengetahuan LAKIP, tingkat

rutinitas pembuatan LAKIP bagi setiap unit kerja, tingkat pengetahuan pembuatan LAKIP, untuk mengetahui secara lebih detail data penelitian jawaban responden dapat ditunjukkan dalam table berikut ini :

Tabel IV.5
Tingkat Pengetahuan Kebijakan Akip

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mengetahui	9	10,6
Cukup mengetahui	26	30,6
Kurang mengetahui	40	47,1
Tidak mengetahui	10	11,8
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 1

Tabel IV.5 tersebut di atas membuktikan dari data penelitian tentang tingkat pengetahuan kebijakan AKIP bagi para pegawai SETDA Propinsi Jawa Tengah ternyata dari 85 responden, terdapat 9 (10,6 %) yang mengatakan mengetahui tentang kebijakan Akip, proporsi kedua 26 responden atau (30,6%) mengatakan bahwa para pegawai cukup mengetahui tentang kebijakan AKIP, dan proporsi ketiga 40 responden atau (47,1%) kurang mengetahui dan sisanya 10 responden atau (11,8%) tidak mengetahui . Meskipun jawaban responden tersebut bervariasi, telah dapat disimpulkan bahwa, dari data penelitian ternyata Pegawai SETDA Propinsi Jawa Tengah kurang mengetahui tentang kebijakan Akip. Kurang mengetahuinya kebijakan AKIP tersebut dimungkinkan karena bimbingan

teknis maupun sosialisasi yang diselenggarakan selama ini kurang tepat sasaran yaitu hanya ditujukan pada pejabat Eselon III, sedangkan secara praxis sebagai pelaksana adalah pegawai pada unsur staf yang belum secara keseluruhan diikutsertakan dalam sosialisasi maupun Bimbingan teknis materi kebijakan AKIP, selain itu nampaknya kurangnya penguasaan materi oleh masing-masing pimpinan, sehingga terkesan kurangnya konsisten dalam implementasi kebijakan AKIP.

Indikator lain keberhasilan implementasi kebijakan AKIP adalah tingkat pengetahuan materi LAKIP, data penelitian dapat ditunjukkan dari 85 responden ternyata 10 responden atau (11,8 %) memberikan jawaban bahwa pada umumnya pegawai telah mengetahui materi LAKIP, dan 18 responden atau (21,2 %) responden menjawab cukup mengetahui, sedangkan pada proporsi kedua 49 responden atau (57,5 %) menjawab kurang mengetahui dan 8 atau (9,4 %) responden menjawab tidak mengetahui materi LAKIP. Dari Jawaban responden tersebut dapat diintisarikan ternyata Pegawai SETDA Propinsi Jawa Tengah sebagian besar belum atau tidak mengetahui tentang materi LAKIP. Hal ini dimungkinkan karena selama ini belum secara keseluruhan pegawai mengikuti sosialisasi atau bimbingan teknis, sedangkan para pejabat Eselon III maupun masing-masing pimpinan unit yang telah mengikuti sosialisai atau bimbingan teknis, yang diharapkan mampu membimbing dan

mensosialisasikan dalam pembuatan LAKIP nampkanya kurang menguasai materi LAKIP, hal demikian ini mempunyai implikasi terhadap teknis pembuatan LAKIP belum dapat dilaksanakan dengan baik. Sedangkan untuk mengetahui secara lebih detail data penelitian dapat dilihat tabel IV.6 berikut ini :

Tabel IV.6
Tingkat Pengetahuan materi LAKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mengetahui	10	11,8
Cukup mengetahui	18	21,2
Kurang mengetahui	49	57,6
Tidak mengeathui	8	9,4
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 2

Indikator selanjutnya adalah tingkat rutinitas pembuatan LAKIP dari masing-masing unit kerja, dari 85 responden ternyata terdapat 4 responden atau (4,7 %) yang menyatakan selalu membuat LAKIP, dan 12 responden atau (14,1%) mengatakan telah membuat LAKIP , sementara sebanyak 58 responden atau (68,2%) menjawab kadang-kadang membuat LAKIP dan 11 responden atau (12,9 %) menyatakan tidak membuat, sehingga hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar unit kerja dilingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah belum secara keseluruhan unit kerja membuat LAKIP, hal ini dimungkinkan karena pegawai yang diberikan

tugas menyusun LAKIP mengalami kesulitan karena kurang menguasai materi LAKIP . Untuk mengetahui lebih jelas data penelitian lihat tabel IV.7 berikut ini :

Tabel IV.7
Tingkat rutinitas pembuatan LAKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Selalu membuat	4	4,7
Membuat	12	14,1
Kadang-kadang	58	68,2
Tidak membuat	11	12,9
Total	85	100,0

Diolah dari jawaban no 3

Faktor lain adalah tingkat pengetahuan pembuatan LAKIP bagi pegawai SETDA Propinsi Jawa Tengah , ternyata dari 85 responden telah terungkap 7 responden atau (8,2 %) menyatakan telah mempunyai pengetahuan membuat LAKIP, sedangkan 57 responden atau (67,1 %) menyatakan kurang mengetahui, selanjutnya 12 responden atau (14,1%) menyatakan cukup mengetahui dan 9 responden atau (10,6 %) menyatakan tidak mengetahui, data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya Pegawai SETDA Propinsi Jawa Tengah kurang atau tidak mempunyai pengetahuan yang memadai dalam pembuatan LAKIP. Hal ini dimungkinkan karena sosialisasi maupun bimbingan teknis penyusunan LAKIP belum berhasil secara efektif, karena mereka mempunyai anggapan

bahwa LAKIP dirasakan sulit untuk dapat dilaksanakan karena masih bercokolnya budaya kerja yang kurang transparan. Untuk mengetahui secara lebih jelas hasil penelitian lihat tabel IV.8 sebagai berikut :

Tabel IV.8
Tingkat Pengetahuan Pembuatan LAKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mengetahui	7	8,2
Cukup mengetahui	12	14,1
Kurang mengetahui	57	67,1
Tidak mengetahui	9	10,6
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 4

Untuk indikator tingkat kemampuan pegawai dalam pembuatan LAKIP, dari 85 responden, telah menyatakan 14 responden atau (17,6 %) mengungkapkan mampu dan cukup mampu dalam pembuatan LAKIP, sehingga kedua pendapat tersebut diinterpretasikan mampu membuat LAKIP, sedangkan pada proporsi yang kedua terdapat 71 responden atau (82,4 %) menyatakan kurang mampu dan tidak mampu, sehingga dari kedua pendapat tersebut diinterpretasikan tidak atau belum mampu. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah belum mempunyai kemampuan yang memadai dalam penyusunan LAKIP. Kemungkinan hal ini dirasakan oleh hampir semua

pegawai bahwa materi AKIP dirasakan cukup sulit untuk dipahami. Hasil penelitian dapat dilihat tabel IV.9 berikut ini :

Tabel IV.9
Tingkat kemampuan Pegawai dalam membuat LAKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mampu	6	8,2
Cukup Mampu	8	9,4
Kurang mampu	64	75,3
Tidak mampu	7	7,1
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 5

Sedangkan pada tingkat ketepatan waktu pengiriman LAKIP oleh masing-masing unit kerja lingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah, dari 85 responden terdapat, 4 responden atau (4,7 %) menyatakan sudah tepat waktu pengiriman LAKIP, proporsi kedua 15 responden atau (17,6%) menyatakan kadang-kadang mengirimkan, sedangkan 59 responden atau (69,4 %) mengungkapkan kurang tepat waktu, sedangkan 7 responden atau (8,2 %) menyatakan tidak tepat. sehingga jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian mengenai ketepatan waktu pengiriman LAKIP unit kerja dilingkungan SETDA propinsi Jawa Tengah belum dapat dilaksanakan secara tepat waktu. Hal ini dirasakan cukup valid mengingat hasil wawancara dari beberapa pegawai, menyatakan bahwa mereka (pegawai) yang diberikan tugas untuk menyusun LAKIP bukan

pegawai yang mengikuti bimbingan teknis akan tetapi mereka atau staf yang kebetulan tidak banyak mempunyai kegiatan sehingga banyak mengalami kesulitan. Untuk mengetahui secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel IV.10 berikut ini :

Tabel IV.10
Tingkat Ketepatan Pengiriman LAKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Tepat waktu	4	4,7
Kadang-kadang tepat	15	7,6
Kurang tepat	59	69,4
Tidak tepat	7	8,2
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 6

Tingkat keberhasilan implimentasi kebijakann Akip dapat dilihat dari indikator penguasaan materi LAKIP bagi para pegawai. Hasil penelitian dari 85 responden terbukti, 4 responden atau (4,7 %) menyatakan telah mnguasai materi LAKIP, sedangkan pada urutan kedua 15 responden atau (17,6%) menyatakan cukup menguasai materi LAKIP, dan 57 responden atau (67,1%) serta 9 responden atau (10,6%) mengatakan tidak menguasai materi LAKIP. Sehingga hasil penelitian ini dapat kami simpulkan bahwa sebagian besar pegawai Setda kurang menguasai materi LAKIP. Kurangnya penguasaan meteri Lakip tersebut dimungkinkan karena memang materinya cukup sulit dipahami selain itu penyelenggaraan Bimbingan teknis masih

cenderung bersifat sosialisasi kebijakan serta rendahnya antusias para peserta untuk memahami materi. Untuk mengetahui secara lebih jelas lihat tabel IV.11 sebagai berikut :

Tabel IV.11
Tingkat Penguasaan Materi LAKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Menguasai	4	4,7
Cukup menguasai	15	17,6
Kurang menguasai	57	67,1
Tidak menguasai	9	10,6
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 7

Sedangkan indikator tingkat keberhasilan implementasi kebijakan Akip juga dapat dilihat dari tingkat kesesuaian antara LAKIP dengan renstra, dari 85 responden ternyata terdapat 16 responden atau (18,8 %) menyatakan bahwa materi LAKIP telah sesuai dengan resntra, sedangkan 61 responden atau (71,8 %) menyatakan kurang sesuai dengan renstra dan 8 responden atau (9,4 %) menyatakan tidak sesuai antara antara LAKIP dengan renstra. Dengan demikian hasil penelitian ini telah dapat disimpulkan bahwa antara LAKIP dan Renstra belum terdapat kesesuaian. Hal ini disebabkan masing-masing unit kerja nampaknya kurang memperhatikan akan pentingnya LAKIP, karena belum adanya kesiapan mental birokrasi untuk melakukan manajemen terbuka, serta rendahnya komitmen para pimpinan untuk dapat

mewujutkan LAKIP yang baik. Hal ini juga dipertajam hasil *indepth interview* yang dilakukan dengan beberapa Pejabat dilingkungan SETDA yang menyatakan bahwa belum optimalnya implementasi kebijakan karena masih rendahnya tingkat komitmen dan konsistensi para unsur pimpinan dilingkungan SETDA. Untuk mengetahui secara lebih detail data penelitian dapat dilihat tabel IV.12 beriku ini :

Tabel IV.12
Tingkat kesesuaian LAKIP dengan renstra

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Sesuai	7	8,2
Cukup sesuai	9	10,6
Kurang sesuai	61	71,8
Tidak sesuai	8	9,4
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 8

Data penelitian tentang tingkat kesesuaian antara LAKIP dengan program, dari 85 responden ternyata 44 responden atau (51,7%) menjawab sudah sesuai antara LAKIP dengan Program, sedangkan 41 responden atau (48,3 %) menyatakan kurang atau belum ada kesesuaian antara LAKIP dengan program. Meskipun data responden tersebut dapat disimpulkan sudah adanya kesesuaian antara LAKIP dengan program yang dibuat oleh masing-masing organisasi. Namun demikian hasil penelitian dimungkinkan kurang valid karena data empiris dari hasil evaluasi dari Laporan yang

masuk belum adanya kesesuaian antara LAKIP dengan Program, hal ini telah dipertajam hasil *indepth interview* dari beberapa pegawai yang menyatakan bahwa mereka dalam penyusunan LAKIP belum adanya kesesuaian antara LAKIP dengan program hal ini disebabkan karena sulitnya mensinkronkan data perencanaan yang ada dalam renstra di masing-masing unit, karena renstra yang ada belum dibuat dengan cara-cara yang benar. Untuk lebih jelasnya lihat tabel IV.13 berikut ini :

Tabel IV.13
Tingkat kesesuaian LAKIP dengan program

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Sesuai	11	12,9
Cukup sesuai	33	38,8
Kurang sesuai	31	36,5
Tidak sesuai	10	11,8
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 9

Indikator tingkat keberhasilan implementasi kebijakan AKIP dapat dilihat dari tingkat kesesuaian antara LAKIP dengan proyek/kegiatan tahunan yang dilakukan oleh organisasi, dari 85 responden ternyata 26 responden (30,6 %) menyatakan cukup sesuai, 4 responden atau (4,7 %) menyatakan sesuai, sedangkan 43 responden (50,6 %) menyatakan kurang sesuai dan 12 responden (14,1%) menyatakan tidak sesuai. Sehingga hasil penelitian ini dapat

disimpulkan bahwa dalam penyusunan LAKIP dirasakan kurang sesuai dengan proyek/kegiatan tahunan yang telah dilakukan, hal ini dikarenakan yang pertama renstra dibuat secara baik dalam arti tidak dilakukan analisis lingkungan, dan faktor lain saat pengajuan daftar isian proyek masing-masing unit kerja kurang memperhatikan rencana strategis yang telah dirumuskan Untuk lebih jelas lihat tabel IV.14 berikut ini :

Tabel IV.14

Tingkat kesesuaian LAKIP dengan proyek/kegiatan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Sesuai	4	4,7
Cukup sesuai	26	30,6
Kurang sesuai	43	50,6
Tidak sesuai	12	14,1
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 10

Indikator tingkat keberhasilan implementasi kebijakan AKIP dapat dilihat dari tingkat kesesuaian antara LAKIP dengan format yang telah ditetapkan. Dari 85 responden ternyata 42 responden atau (49,4%) menyatakan kurang sesuai, sedangkan proporsi yang kedua 23 responden atau (27,1%) menyatakan cukup sesuai, selanjutnya sisanya 9 responden (10,6%) mengatakan sesuai dan 11 responden atau (12,9%) mengatakan

tidak sesuai. Meskipun pernyataan responden tersebut bervariasi akan tetapi dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan LAKIP pada STEDA Propinsi Jawa Tengah kurang sesuai dengan format LAKIP yang baku. Hal ini disebabkan karena para pembuat hanya diserahkan pada pegawai yang bukan bidangnya akan tetapi lebih cenderung diberikan pegawai yang dianggap belum mempunyai kegiatan/nganggur. Untuk lebih jelas lihat tabel IV.15 berikut ini :

Tabel IV.15
Tingkat kesesuaian LAKIP dengan format

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Sesuai	9	10,6
Cukup sesuai	23	27,1
Kurang sesuai	42	49,4
Tidak sesuai	11	12,9
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 11

Indikator lain adalah tingkat pemahaman pegawai terhadap LAKIP, ternyata dari 85 responden terdapat 54 orang (63,6%) menyatakan kurang atau tidak paham, sedangkan pada urutan kedua 31 orang atau (36,5%) menyatakan sudah atau cukup paham. Hasil penelitian telah dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai kurang memahami tentang LAKIP. Kurang pahamnya para pegawai tersebut dimungkinkan dalam suatu unit kerja meskipun sudah mengirimkan pegawai untuk mengikuti

sosialisasi akan tetapi belum sampai pada tingkat pemahaman, sedangkan para pimpinan unit itu sendiri yang seharusnya menguasai materi Lakip belum menguasai, karena diasumsikan kurang penting kebijakan tersebut, sehingga pada akhirnya mempunyai dampak yang cukup fatal terhadap suatu organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat pada tabel IV.16 berikut ini :

Tabel IV.16
Tingkat pemahaman tentang sistematika LAKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Paham	4	4,7
Cukup paham	27	31,8
Kurang paham	44	51,8
Tidak paham	10	11,8
Total	85	100,0

Diolah dari jawaban no 12

Sedangkan pada tingkat pemahaman renstra, dari jumlah responden sebanyak 85 orang ternyata terdapat 53 orang atau (62,4 %) mengatakan tidak atau kurang paham, meskipun demikian terdapat 32 (37,6 %) responden mengatakan sudah paham, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat pemahaman renstra sebagian pegawai kurang atau tidak paham. Kurang pahamnya pegawai terhadap renstra disebabkan disamping materi renstra cukup sulit, juga kurangnya pelatihan serta rendahnya tingkat kemauan para pegawai untuk mau belajar tentang rencana strategis, karena

terdapat anggapan bahwa renstra hanyalah kegiatan yang bersifat proyek dan sulit untuk dapat diterapkan dalam manajemen pemerintahan, untuk mengetahui secara lebih detail data penelitian dapat dilihat pada tabel IV.17 berikut ini :

Tabel IV.17
Tingkat pemahaman renstra

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Paham	4	4,7
cukup paham	28	32,9
kurang paham	47	55,3
Tidak paham	6	7,1
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 13

4. VARIABEL BUDAYA KERJA

Implementasi kebijakan AKIP pada SETDA Propinsi Jawa Tengah juga dapat dilihat dari pengaruh budaya kerja, Variabel Budaya kerja dalam penelitian dapat dilihat dari indikator mengenai sikap perilaku pegawai. Hal ini terbukti data penelitian dari 85 responden terdapat 72 orang atau (84,8%) mengatakan cukup santun, sedangkan 13 orang atau 15,2% mengatakan kurang santun, sehingga dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sikap perilaku pegawai SETDA dalam bergaul diantara sesama

rekan maupun dengan pimpinan sudah cukup santun. Untuk mengetahui secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel IV.18 berikut ini :

Tabel IV.18
Cerminan sikap pimpinan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Santun	2	2.4
Cukup santun	70	82.4
Kurang santun	8	9.4
Tidak santun	5	5.8
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 14

Indikator Budaya kerja, dapat dilihat pada sikap keteladanan pimpinan di masing-masing unit kerja dilingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah, dari 85 responden ternyata 19 orang atau (27 %) mengatakan bahwa sikap perilaku para pimpinan belum mencerminkan keteladanan bagi para bawahan atau staf, sedangkan pada proporsi yang kedua sejumlah 62 responden atau (73 %) sikap pimpinan sudah mencerminkan keteladanan oleh para bawahan. Meskipun dalam penelitian dapat disimpulkan bahwa sikap perilaku pemimpin sudah mencerminkan keteladanan bawahan, akan tetapi masih terdapat sebagian pegawai yang mengungkapkan bahwa sikap perilaku pimpinan belum dapat mencerminkan sikap keteladanan. Data penelitian ini mungkin kurang valid, karena berdasarkan hasil *indepth*

interview yang dilakukan oleh beberapa pejabat dilingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah telah terungkap, kurang berhasilnya implementasi kebijakan AKIP tersebut lebih cenderung oleh faktor keteladanan para pimpinan yang dirasakam masih lemah, seperti kurangnya budaya terbuka, transparansi dalam manajemen pemerintahan. Untuk mengetahui lebih detail dapat dilihat tabel IV. 19 berikut ini :

Tabel IV.19
Keteladanan pimpinan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Dapat sebagai teladan	10	11,8
Kadang-kadang	52	61,2
Kurang dapat	16	21,2
Tidak dapat	3	5,9
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 15

Indikator budaya yang lain adalah tingkat keterbukaan pimpinan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, hasil penelitian mengungkapkan bahwa dari 85 responden telah terungkap sebanyak, 52 responden atau (61,2%) yang mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dirasakan masih kuatnya adanya budaya kurang/tidak terbuka, sedangkan pada proporsi yang kedua adalah 33 responden (38,8 %) yang mengatakan sudah terbuka, hasil ini dapat dirangkum bahwa tingkat keterbukaan dalam pelaksanaan tugas dirasakan masih atau kurang terbuka. Hasil penelitian ini

nampaknya sangat valid, data tersebut telah dipertajam berdasarkan *indepth interview* dari para pejabat dilingkungan SETDA diantara para Asisten yang mengungkapkan bahwa belum dapat efektifnya pelaksanaan Akuntabilitas di antaranya disebabkan oleh belum berkembangnya budaya kerja terbuka, trsnparansi yang dimulai dari masing-masing pimpinan unit kerja. Untuk mengetahui secara lebih mendalam data penelitian dapat dilihat pada tabel IV. 20 berikut :

Tabel IV.20
Keterbukaan pimpinan dalam pelaksanaan tugas

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Terbuka	4	4,7
Cukup terbuka	29	34,1
Kurang terbuka	47	55,3
Tidak terbuka	5	5,9
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 16

Faktor lain keberhasilan implementasi kebijakan AKIP adalah dipengaruhi oleh sikap perilaku kejujuran para pegawai khususnya pada level pimpinan, hal ini terbukti dari 85 responden terdapat 12 responden atau (14,1 %) mengungkapkan bahwa sikap perilaku pegawai sudah jujur, sedangkan pada proporsi yang kedua adalah 73 responden atau (85,9 %) mengatakan bahwa sikap perilaku pegawai dirasakan sudah cukup/kurang dan tidak jujur, sehingga jawaban tersebut diinterpretasikan bahwa sikap

perilaku pegawai lebih cenderung kurang jujur. Sehingga data hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sikap perilaku kejujuran oleh pegawai dirasakan masih kurang. Data penelitian ini nampaknya cukup valid karena berdasarkan hasil *indepth interview* yang dilakukan oleh para pegawai dan pejabat dilingkungan SETDA, mengungkapkan bahwa masih kuatnya budaya kerja kurang jujur akan memperlambat keberhasilan implementasi kebijakan AKIP. Untuk mengetahui secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel IV. 21 berikut ini :

Tabel IV.21
Sikap Perilaku kejujuran pegawai

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Jujur	12	14,1
Cukup Jujur	63	74.1
Kurang jujur	5	5.9
Tidak jujur	5	5,9
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 17

Selain indikator perilaku kejujuran selanjutnya dapat dilihat indikator tingkat disiplin kerja pegawai, data penelitian dari 85 responden menunjukkan, terdapat 10 orang atau (11,7%) mengatakan bahwa tingkat disiplin kerja pegawai, setiap meninggalkan tugas cenderung tidak pernah meninggalkan pesan dengan rekan atau pimpinan, sedangkan 75 orang responden atau (88, 3 %) mengatakan dalam meninggalkan ruang

kerja pegawai sering memberitahukan terhadap sesama rekan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat disiplin pegawai dilihat dari indikator setiap meninggalkan tempat kerja sudah cukup baik, meskipun demikian masih perlu ditingkatkan. Untuk mengetahui data penelitian secara lebih jelas dapat dilihat tabel IV. 22 berikut ini :

Tabel IV.22
Tingkat disiplin kerja pegawai

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Selalu memberitahu	25	29.5
Sering memberitahu	50	58.8
Kadang-kadang	7	8.2
Tidak pernah pesan	3	3.5
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 18

Sedangkan tingkat disiplin pada jam kerja pegawai, data penelitian mengungkapkan bahwa dari 85 responden, terdapat 7 responden (8,2 %) cenderung tidak pernah di tempat kerja, sedangkan 68 responden (91,8%) mengungkapkan para pegawai cenderung di tempat kerja. Sehingga dapat kami simpulkan bahwa tingkat disiplin pegawai untuk ketaatan jam kerja sudah cukup baik. Untuk mengetahui secara lebih detail data penelitian dapat dilihat data tabel IV. 23 berikut ini :

Tabel IV.23
Disiplin jam kerja pegawai

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Selalu di tempat	60	70.6
Sering di tempat	18	21.2
Kadang-kadang	4	4.7
Tidak pernah di tempat	3	3.5
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 19

Indikator Disiplin kerja yang dilihat ketepatan waktu kepulangan pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa 22 responden atau (25,8 %) mengatakan bahwa kepulangan pegawai cenderung tepat waktu, sedangkan 63 responden (74,2 %) mengatakan kurang tepat waktu. Sehingga disimpulkan tingkat disiplin kerja pegawai dilihat dari indikator ketepatan pulang dirasakan masih kurang. Kurang tepatnya waktu kepulangan pegawai, dimungkinkan karena mereka jenuh, karena waktu lebih dominan dipergunakan untuk menunggu jam kepulangan, bukan untuk mengerjakan suatu kegiatan, hal ini disebabkan secara empiris belum ada keseimbangan pembagian tugas secara merata oleh masing-masing pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat data penelitian pada tabel IV. 24 berikut ini :

Tabel IV.24
Ketepatan waktu kepulangan pegawai

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Tepat waktunya	6	7.1
Kadang-kadang tepat	16	18.7
Kurang tepat	61	71.8
Tidak tepat	2	2.4
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 20

Indikator disiplin akan dilihat dari tingkat keseringan meninggalkan tempat kerja, dari data penelitian membuktikan bahwa dari 85 responden, terdapat 52 responden (61,1 %) mengatakan bahwa pegawai sering meninggalkan tempat kerja, sedangkan pada proporsi kedua, 33 responden (38,9 %) tidak pernah meninggalkan tempat kerja. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sebagian pegawai sering meninggalkan tempat kerja. Hal ini mungkin disebabkan kurang atau tidak adanya kegiatan yang dilakukan, sehingga menimbulkan kejenuhan dan tidak krasan berada dibelakang meja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat data penelitian pada tabel IV. 25 berikut ini :

Tabel IV.25
Tingkat keseringan meninggalkan tempat kerja

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	6	7,1
kadang-kadang	27	31,8
Cukup sering	37	43,5
Sering	15	17,6
Total	84	100.0

Diolah dari jawaban no 21

Indikator disiplin dapat diperlihatkan data penelitian yang mengungkapkan dari 85 responden terdapat, 12 responden atau (14,2%) mengungkapkan bahwa para pegawai jarang mengikuti apel, sedangkan pada preposisi kedua hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat 73 responden atau (85,9%) mengatakan cenderung mengikuti apel, sehingga dapat disimpulkan bahwa para pegawai dalam disiplin apel sudah baik. Hal ini dimungkinkan adanya sistem absensi yang nampaknya cukup efektif dalam mengendalikan pegawai untuk mengikuti apel. Untuk mengetahui lebih detail hasil penelitian dapat dilihat tabel IV.26 berikut ini :

Tabel IV.26
Tingkat keseringan apel

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Selalu apel	38	44.7
Sering apel	35	41.2
Kadang-kadang	6	7.1
Tidak pernah apel	6	7.1
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 22

Tingkat komitmen pegawai dalam melaksanakan kebijakan AKIP, dari data penelitian membuktikan bahwa dari 85 responden, terdapat 41 responden (48,2%) yang mengatakan bahwa pegawai dalam menjalankan kebijakan AKIP dirasakan sudah adanya komitmen, sedangkan pada proporsi kedua 34 responden (40 %) mengungkapkan bahwa pegawai dalam mengimplementasikan AKIP masih bersifat kadang-kadang, sedangkan pada proporsi ketiga 7 responden atau (8,2%) kurang komitmen terhadap pelaksanaan AKIP sedangkan 3 responden (3,5%) menyatakan tidak komitmen, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pegawai dalam implementasi kebijakan AKIP dirasakan kurang komitmen. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat Lihat tabel IV.27 berikut ini :

Tabel IV.27
Tingkat komitmen pegawai dalam tugas

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Komitmen	41	48.2
Cukup komitmen	34	40
Kurang Komitmen	7	8,3
Tidak komitmen	3	3.5
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 23

Indikator tingkat keberanian menegakkan aturan, dari data penelitian membuktikan bahwa dari 85 responden, terdapat 23 orang responden (27%) yang mengatakan tidak berani atau kadang-kadang berani dan sebagian responden 62 responden (72,9%) mengatakan berani menegakan aturan. Sehingga dari data penelitian dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar pegawai mempunyai keberanian menegakkan aturan. Meskipun demikian data ini mungkin kurang valid, karean secara empiris komitmen terhadap aturan masih lemah. Hal ini telah dipertajam hasil *indepth interview* dari beberapa pejabat maupun pegawai tentang keberanian atau komitmen pegawai untuk menegakkan aturan khususnya kebijakan AKIP dirasakan masih lemah, yang mempunyai implikasi terhadap implementasi kebijakan AKIP belum dapat berjalan secara efektif. Untuk mengetahui data penelitian dapat dilihat tabel IV. 28 sebagai berikut :

Tabel IV.28
Tingkat keberanian menegakan aturan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Berani	7	8.2
Kurang berani	55	64.7
Kadang-kadang berani	20	23.5
Tidak berani	3	3.5
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 24

Indikator selanjutnya adalah tingkat konsistensi para pegawai terhadap aturan, dimana hasil penelitian mengungkapkan bahwa dari 85 responden terdapat 10 responden (11,8 %) yang mengatakan bahwa para pegawai sudah konsisten terhadap kebijakan, sedangkan sebagian responden 54 (63,5 %) mengatakan cukup konsisten, sedangkan 21 responden atau (24,7%) mengatakan kurang konsisten. Data tersebut telah dapat disimpulkan bahwa pegawai dilingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah nampaknya masih kurang konsisten terhadap kebijakan AKIP, Untuk mengetahui secara lebih jelas dapat dilihat data penelitian pada tabel IV.29 berikut ini :

Tabel IV.29
Tingkat konsistensi terhadap Kebijakan AKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Konsisten	10	11.8
Cukup konsisten	54	63.5
Kurang konsisten	13	15.3
Tidak konsisten	8	9.4
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 25

Sedangkan konsistensi ucapan pimpinan, dari hasil penelitian telah terungkap bahwa dari 85 responden terdapat 15 orang (17,6%) yang mengungkapkan bahwa kurang konsistennya antara ucapan dengan tindakan, sedangkan pada proporsi yang kedua adalah sebanyak 70 responden (82,4%) mengatakan bahwa para pegawai sudah konsisten antara ucapan dengan tindakan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa para pimpinan sudah cukup konsisten. Untuk lebih detail dapat dilihat pada tabel IV. 30 berikut ini :

Tabel IV.30
Tingkat konsistensi ucapan dan tindakan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Konsisten	31	36.5
Cukup konsisten	39	45.9
Kurang konsisten	12	14.1
Tidak konsisten	3	3.5
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 26

Indikator Tingkat transparansi manajemen, data penelitian menunjukkan bahwa dari 85 responden terdapat 30 responden (35,3%) yang menyatakan bahwa dalam pengelolaan manajemen kurang transparan, sedangkan selanjutnya untuk 55 responden (64,7%) mengungkapkan sudah transparan. Meskipun hasil penelitian membuktikan sudah transparan, akan tetapi masih terdapat sebagian pegawai yang mengatakan belum transparan sehingga tingkat transparansi pimpinan masih perlu ditingkatkan. Hasil ini telah dipertajam dengan wawancara dari pejabat atau pegawai SETDA yang mengungkapkan bahwa belum efektifnya implementasi kebijakan AKIP salah satunya belum adanya kesiapan para unsur pimpinan untuk bersikap transparan. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat pada tabel IV. 31 berikut ini :

Tabel IV.31
Tingkat transparansi manajemen

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Transparan	8	9.4
Cukup transparan	47	55.3
Kurang transparan	26	30.6
Tidak transparan	4	4.7
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 27

5. VARIABEL KOMUNIKASI

Indikator komunikasi dapat ditunjukkan pada hasil penelitian, yang mengungkapkan dari 85 responden terdapat 45 responden (52,9%) yang menyatakan bahwa kemampuan pimpinan dalam menyampaikan materi LAKIP menyatakan kurang mampu, sedangkan 40 responden (47,1 %) menyatakan cukup mampu, sehingga dapat disimpulkan bahwa pimpinan kurang mampu dalam menyampaikan materi AKIP. Hal ini mungkin dikarenakan mereka sering kurang konsisten dalam mengikuti Sosialisasi maupun Diklat, bahkan pada saat itu mereka meninggalkan diklat selanjutnya digantikan oleh salah satu staf untuk mengikuti. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian Lihat tabel IV.32 berikut ini :

Tabel IV.32
Kemampuan menyampaikan AKIP dan LAKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mampu	5	5.9
Cukup mampu	35	41.2
Kurang mampu	41	48.2
Tidak mampu	4	4.7
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 28

Keberhasilan implementasi kebijakan AKIP dapat dilihat dari Indikator komunikasi, data penelitian menunjukkan dari 85 responden terdapat 53 responden (62,3%) yang menyatakan bahwa pengetahuan

pimpinan dalam menyampaikan materi AKIP menyatakan kurang mengetahui, sedangkan 32 responden (37,7 %) menyatakan cukup mengetahui, sehingga dapat disimpulkan proses komunikasi yang selama ini berjalan antara pimpinan dengan bawahan/staf dirasakan kurang efektif, hal ini dimungkinkan karena materi AKIP kurang atau tidak dikuasai secara keseluruhan oleh para pimpinan unit kerja, sehingga hal ini menimbulkan kurang intensitas dalam melakukan komunikasi, disamping itu isi/pesan yang disampaikan pimpinan terhadap bawahan lebih cenderung tidak dapat ditangkap/diterima dengan baik oleh bawahan sebagai pelaksana kebijakan. Untuk mengetahui secara lebih detail data penelitian dapat dilihat pada tabel IV.33 berikut ini :

Tabel IV.33
Pengetahuan pimpinan tentang AKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mengetahui	5	5.9
Cukup mengetahui	27	31.8
Kurang mengetahui	49	57.6
Tidak mengetahui	4	4.7
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 29

Indikator komunikasi dapat dilihat dari tingkat kejelasan informasi yang disampaikan oleh pimpinan, dari 85 responden terdapat, 17 responden (20%) mengatakan kurang jelas terhadap informasi yang disampaikan oleh

para pimpinan unit kerja, sedangkan 68 responden (80%) mengatakan sudah jelas, sehingga data penelitian dapat disimpulkan bahwa informasi yang disampaikan sudah jelas. Meskipun demikian mungkin data penelitian ini kurang valid hal terbukti dari sejumlah unit kerja dilingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah belum secara keseluruhan dapat mengirimkan Laporan pertanggungjawaban kinerja atau LAKIP. Hal ini juga dipertajam dari hasil wawancara terhadap para pejabat yang mengungkapkan bahwa pada level pimpinan dalam mengikuti pengembangan sosialisasi AKIP nampak kurang antusias. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat pada tabel IV. 34 berikut ini :

Tabel IV.34
Kejelasan informasi

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Sangat jelas	3	3.5
Jelas	65	76.5
Kurang jelas	15	17.6
Tidak jelas	2	2.4
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 30

Sedangkan indikator komunikasi dilihat dari tingkat pemahaman informasi, dari hasil penelitian dapat ditunjukkan dari 85 responden terdapat 59 responden atau (69.5 %) mengatakan kurang paham dan sisanya 26 responden atau (30,6%) mengatakan sudah paham, sehingga dapat

diinterpretasikan bahwa hasil penelitian pada tingkat pemahaman informasi dirasakan masih kurang. Kurang pahamnya informasi tersebut dimungkinkan karena adanya anggapan bahwa materi AKIP dirasakan sulit, selain itu kurangnya minat para pegawai untuk mengetahui isi atau materi AKIP secara baik. Untuk mengetahui secara lebih detail data penelitian dapat dilihat pada tabel IV.35 berikut ini :

Tabel IV.35
Pemahaman informasi AKIP

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Paham	4	4.7
Cukup paham	22	25.9
Kurang paham	53	62.4
Tidak paham	6	7.1
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 31

6. VARIABEL PERENCANAAN STRATEGIS

Perencanaan strategis, merupakan indikator yang dipergunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan implementasi kebijakan AKIP di Lingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah, Data penelitian tingkat pemahaman rencana strategis, dari sejumlah 85 responden terdapat 68 responden (80%) menyatakan bahwa semua pegawai kurang paham terhadap rencana strategis, sedangkan sisanya 17 responden atau (20%) mengatakan bahwa

semua pegawai sudah dapat memahami dengan baik rencana strategis. sehingga dari hasil penelitian ini diinterpretasikan semua pegawai ternyata kurang memahami terhadap rencana strategis. Hal ini karena materi Renstra juga dirasakan cukup sulit karena penyusunan renstra, dimulai dari penyusunan visi dan misi sampai pengukuran indikator kinerja organisasi, sedangkan untuk dapat memahami secara mendalam perlu waktu untuk Diklat khusus minimal 3 minggu, sedangkan sosialisasi AKIP yang selama ini diselenggarakan hanya memerlukan waktu 2 atau 3 hari, sehingga hal ini wajar kalau pegawai belum atau tidak dapat memahami renstra dengan baik. Untuk mengetahui secara lebih jelas dapat dilihat lihat tabel IV. 36 berikut ini :

Tabel IV.36
Tingkat pemahaman renstra

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Paham	7	8,2
Cukup paham	10	11,8
kurang paham	61	71,8
Tidak paham	7	8,2
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 32

Dari pengetahuan perumusan visi organisasi untuk pegawai, data penelitian menunjukkan bahwa dari 85 responden terdapat 61 responden atau (71,7%) mengatakan kurang/tidak mengetahui tentang bagaimana

perumusan visi, sedangkan sebagian responden 24 orang atau (28,3%) mengatakan mengetahui, sehingga hasil penelitian telah dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar pegawai kurang mengetahui cara perumusan visi organisasi. Data penelitian nampaknya cukup valid karena selama ini yang diikutsertakan untuk mengikuti Diklat masih sebatas pegawai yang mempunyai eselon III dan eselon IV dan itupun belum secara keseluruhan. Untuk mengetahui data penelitian dapat dilihat pada tabel IV.37 berikut ini :

Tabel IV.37
Tingkat Pengetahuan perumusan Visi organisasi

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mengetahui	5	5.9
Cukup mengetahui	19	22.4
Kurang mengetahui	58	68.2
Tidak mengetahui	3	3.5
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 33

Indikator tingkat kemampuan pegawai dalam perumusan isu-isu strategis, data penelitian membuktikan dari sejumlah 85 responden ternyata terdapat 68 responden atau (80%) mengatakan bahwa semua pegawai telah mempunyai tingkat kemampuan yang rendah atau kurang mampu, sedangkan proporsi yang kedua 17 responden (20%) mengungkapkan bahwa semua pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang memadai, sehingga hasil

penelitian dapat disimpulkan ternyata semua pegawai belum mempunyai kemampuan dalam merumuskan isu-isu strategis. Hal ini disebabkan karena selain materi penyusunan rencana strategis yang diawali dengan perumusan Visi dan misi sampai penetapan tujuan dan sasaran dirasakan cukup sulit dan diperlukan kemampuan analisis yang memadai juga diperlukan waktu yang cukup untuk mengikuti pelatihan, sedangkan selama ini masih bersifat sosialisasi dan proses pembelajaran. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian dapat dilihat pada tabel IV.38 berikut ini :

Tabel IV.38
Kemampuan perumusan isu strategis

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mampu	8	9,4
Cukup mampu	9	10,6
Kurang mampu	63	74,1
Tidak mampu	5	5,9
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 34

Sedangkan untuk faktor tingkat pengetahuan merumuskan indikator kinerja, data penelitian menunjukkan bahwa dari sejumlah 85 responden terdapat 74 orang atau (87%) mengatakan tidak mengetahui merumuskan indikator, sedangkan sisanya 11 orang atau (13%) menyatakan mengetahui merumuskan indikator kinerja, sehingga hasil penelitian ini dapat kami simpulkan bahwa semua pegawai tidak/belum mengetahui cara perumusan

indikator kinerja. Untuk mengetahui hasil penelitian secara lebih detail dapat dilihat tabel IV. 39 berikut ini :

Tabel IV.39
Tingkat pengetahuan perumusan indikator kinerja

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Mengetahui	3	3,5
Cukup mengetahui	8	9,3
Kurang mengetahui	71	83,5
Tidak mengetahui	3	3,5
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 35

Indikator tingkat pemahaman kebijakan, data penelitian membuktikan dari 85 responden terdapat, 65 responden atau (76,5%) yang mengatakan kurang paham terhadap perumusan kebijaksanaan, sedangkan pada proporsi kedua terdapat 20 responden atau (23,5%) mengatakan paham terhadap perumusan kebijaksanaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini terbukti semua pegawai tidak/belum memahami teknik perumusan kebijaksanaan. Untuk mengetahui secara lebih jelas lihat data penelitian pada tabel IV. 40 berikut ini :

Tabel IV.40
Tingkat pemahaman perumusan kebijaksanaan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Paham	6	7,1
Cukup paham	14	16,4
Kurang paham	59	69,4
Tidak paham	6	7,1
Total	84	100.0

Diolah dari jawaban no 36

Indikator tingkat kesesuaian antara program yang dibuat oleh masing-masing unit kerja dengan kegiatan yang telah dilaksanakan, ternyata dari data penelitian menunjukkan bahwa dari sebanyak responden terbukti 54 responden atau (63,5 %) mengatakan tidak sesuai, sedangkan sisanya 31 responden atau (36,5%) menyatakan sudah sesuai, dengan demikian hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan LAKIP belum ada kesesuaian antara program dengan kegiatan. Ketidak sesuai ini dikarenakan mungkin pembuat kebijaksanaan maupun program dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh suatu unit kerja kurang memperhatikan rencana strategis yang telah dibuat, akan tetapi karena dalam pembuatan usulan DIP dirasakan cukup mendesak, diambil langkah dengan mengacu pada kegiatan-kegiatan tahun sebelumnya, disamping itu rencana strategis yang dibuat oleh masing-masing unit kerja dengan teknis atau cara yang benar, yang biasanya dibuat oleh beberapa

orang yang ditunjuk oleh pimpinan unit kerja. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat data penelitian tabel IV.41 berikut ini :

Tabel IV.41
Tingkat Kesesuaian program dengan kegiatan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Sesuai	6	7,1
Cukup sesuai	25	29,4
Kurang sesuai	49	57,6
Tidak sesuai	5	5,9
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 37

Indikator tingkat pemahaman dalam perumusan program kegiatan dari masing-masing unit kerja, dari sejumlah 85 responden sebagian besar yaitu 60 responden atau (76,6%) menyatakan bahwa pegawai pada umumnya tidak atau belum memahami, sedangkan pada proporsi yang kedua sejumlah 25 responden atau (29,4 %) mengatakan sudah paham dalam perumusan program, meskipun jawaban responden bervariasi dapat disimpulkan bahwa pegawai dilingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah pada dasarnya tidak atau kurang memahami dalam penyusunan program kegiatan. Hal ini telah dipertajam hasil *indepth interview* dari beberapa pegawai maupun para pejabat dilingkungan SETDA ternyata mengalami kesulitan dalam perumusan program kegiatan, hal ini karena harus bertalian dengan visi dan misi yang telah dilakukan analisis SWOT. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat pada tabel IV. 42 beriku ini :

Tabel IV.42
Pemahaman kebijakan/program

Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Paham	5	5,9
Cukup paham	20	23,5
Kurang paham	55	64,7
Tidak paham	5	5,9
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 38

Data penelitian mengenai tingkat keterlibatan perumusan program, dari sejumlah 85 responden terdapat 60 responden (70,6%) mengatakan kurang dilibatkan dalam perumusan program, sedangkan pada proporsi yang kedua sebanyak 15 responden atau (29,4%) menyatakan dilibatkan. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pegawai kurang dilibatkan dalam perumusan program-program yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi. Tidak dilibatkannya semua staf karena para pimpinan unit kerja lebih cenderung hanya dilibatkan berdasarkan penilaian bagi staf yang mempunyai kemampuan dan yang biasanya telah mendapatkan kepercayaan dalam pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat data penelitian tabel IV. 43 berikut ini :

Tabel IV.43
Keterlibatan perumusan program

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Selalu dilibatkan	10	11,8
Sering dilibatkan	15	17,6
Kadang-kadang	52	61,2
Tidak dilibatkan	8	9,4
Total	85	100.0

Diolah dari jawaban no 39

7. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN

7.1 Tabel Silang (Crosstab) Hubungan antara Variabel Budaya Kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP.

Tabulasi silang antara variabel budaya kerja dengan variable Implementasi Kebijakan AKIP, menunjukkan dari 85 responden terungkap (1,2%), (4,7%), (17,6%) (3,5%) bahwa budaya kerja yang tidak atau kurang baik, cenderung diikuti dengan tingkat Implementasi kebijakan AKIP yang tidak/kurang efektif, sebaliknya dengan budaya kerja yang baik/cukup baik (10,6%), (1,2%) (1,2%), (2,4%) diikuti dengan kecenderungan semakin efektifnya dalam implementasi kebijakan AKIP Sehingga tabulasi silang di atas dapat di simpulkan bahwa hubungan antara variabel Budaya kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP mempunyai hubungan yang positif. Meskipun terdapat budaya kerja yang tidak/kurang baik, akan tetapi implementasi kebijakan menunjukkan cukup

efektif, hal ini mungkin tidak dipengaruhi oleh faktor budaya akan tetapi oleh faktor-faktor lain diluar budaya kerja. Untuk mengetahui secara lebih detail tabulasi silang hubungan antara Implementasi kebijakan AKIP dengan Budaya kerja dapat dilihat pada tabel silang IV.44 berikut ini :

Tabel Silang IV.44
Hubungan Budaya Kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP

BUDAYA	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN				Total
	TIDAK EFEKTIF	KURANG EFEKTIF	CUKUP EFEKTIF	EFEKTIF	
TIDAK BAIK	1 1.2%	4 4.7%	7 8.2%	6 7.1%	18 21.2%
KURANG BAIK	15 17.6%	3 3.5%	2 2.4%	5 5.9%	25 29.4%
CUKUP BAIK	10 11.8%	4 4.7%	9 10.6%	1 1.2%	24 28.2%
BAIK	8 9.4%	7 8.2%	1 1.2%	2 2.4%	18 21.2%
Total	34 40.0%	18 21.2%	19 22.4%	14 16.5%	85 100.0%

7.2 Tabel Silang (Crosstab) Hubungan antara Variabel Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP.

Tabulasi silang antara variabel Komunikasi dengan variable Implementasi Kebijakan AKIP, menunjukkan dari 85 responden terungkap (16,5%), (2,4%), (8,2%) (8,2%) bahwa komunikasi yang tidak atau kurang efektif cenderung diikuti dengan tingkat Implementasi kebijakan AKIP yang tidak/kurang efektif, sebaliknya dengan komunikasi yang efektif/cukup efektif (5,9%), (5,9%) (9,4%), (2,4%) diikuti dengan kecenderungan semakin efektifnya dalam implementasi kebijakan AKIP Sehingga diskriptif tabulasi silang dibawah menggambarkan adanya hubungan antara variabel komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP secara positif. Meskipun terdapat komunikasi yang tidak/kurang efektif, akan tetapi implementasi kebijakan menunjukkan implementasikebijkan AKIP yang efektif/cukup efektif, hal ini mungkin tidak dipengaruhi oleh faktor komunikasi akan tetapi lebih dipengaruhi oleh variable lain. Untuk mengetahui secara lebih detail tabulasi silang hubungan antara komunikasi dengan Implementasi kebijakan AKIP dapat dilihat pada tabel silang IV.45 berikut ini :

Tabel Silang IV.45

Hubungan Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP.

KOMUNIKASI	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN				Total
	TIDAK EFEKTIF	KURANG EFEKTIF	CUKUP EFEKTIF	EFEKTIF	
TIDAK EFEKTIF	14 16.5%	2 2.4%	3 3.5%	1 1.2%	20 23.5%
KURANG EFEKTIF	7 8.2%	7 8.2%	3 3.5%	6 7.1%	23 27.1%
CUKUP EFEKTIF	5 5.9%	5 5.9%	5 5.9%	5 5.9%	20 23.5%
EFEKTIF	8 9.4%	4 4.7%	8 9.4%	2 2.4%	22 25.9%
Total	34 40.0%	18 21.2%	19 22.4%	14 16.5%	85 100.0%

7.3 Tabel Silang (Crosstab) Hubungan antara Variabel Renstra dengan Implementasi Kebijakan AKIP.

Tabulasi silang antara variabel Renstra dengan variable Implementasi Kebijakan AKIP, menunjukkan dari 85 responden terungkap (17,6%), (14,1%), (1,2%) (5,9%) bahwa tidak atau kurang dipahaminya oleh para pegawai dalam penyusunan Renstra cenderung diikuti dengan tingkat Implementasi kebijakan AKIP yang tidak/kurang efektif, sebaliknya pegawai yang sangat paham/cukup paham teknis penyusunan Renstra, (11,8%),

(3,5%), (4,7%), (10,6%) diikuti dengan tingkat kecenderungan implementasi kebijakan AKIP yang semakin efektif. Sehingga tabulasi silang di bawah telah menggambarkan adanya hubungan antara variabel Renstra dengan Implementasi Kebijakan AKIP secara positif. Meskipun terdapat pegawai yang tidak/kurang paham terdapat Renstra akan tetapi implementasi kebijakan menunjukkan efektif/cukup efektif, hal ini mungkin tidak dipengaruhi oleh faktor Renstra akan tetapi lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar Renstra. Untuk mengetahui secara lebih detail tabulasi silang hubungan antara Implementasi kebijakan AKIP dengan Budaya kerja dapat dilihat pada tabel silang IV.46 berikut ini :

Tabel Silang IV.46
Hubungan Renstra dengan Implementasi Kebijakan AKIP

RENSTRA	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN				Total
	TIDAK EFEKTIF	KURANG EFEKTIF	CUKUP EFEKTIF	EFEKTIF	
TIDAK PAHAM	15 17.6%	1 1.2%	4 4.7%		20 23.5%
KURANG PAHAM	12 14.1%	5 5.9%	1 1.2%	2 2.4%	20 23.5%
CUKUP PAHAM	4 4.7%	2 2.4%	10 11.8%	3 3.5%	19 22.4%
SANGAT PAHAM	3 3.5%	10 11.8%	4 4.7%	9 10.6%	26 30.6%
Total	34 40.0%	18 21.2%	19 22.4%	14 16.5%	85 100.0%

8. HUBUNGAN BUDAYA KERJA DENGAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP (Uji Rank Kendall)

Hasil uji statistik hubungan antara budaya kerja pegawai dengan Implementasi kebijakan AKIP pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, menunjukkan adanya koefisien korelasi Rank Kendall antara kedua variabel sebesar 0,213, dengan tingkat signifikan, 0,006. Guna menguji tingkat signifikan hubungan kedua variabel dilakukan dengan mengkonsultasikan angka probabilitas, dengan kaidah apabila angka hitung probabilitas $< 0,05$ dapat diinterpretasikan bahwa H_0 ditolak, dan sebaliknya apabila angka probabilitas $> 0,05$ berarti H_a tersebut diterima. Karena angka probabilitas dalam tabel menunjukkan 0,006, yang berarti angka probabilitas tersebut lebih kecil dari pada 0,05 ($0,006 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan hubungan kedua variabel antara budaya kerja dengan implementasi kebijakan AKIP diterima.

Atau dengan uji tabel "Z" yaitu koefisien korelasi sebesar 0,213 dan tabel kritis "Z" dengan tingkat kepercayaan 95% dengan tingkat signifikan 5% dengan uji dua sisi diperoleh tabel "Z" 1,96 (dalam Singgih Santosa, 2001:262) Dari koefisien korelasi diperoleh harga Z hitung 3,94 jika dibandingkan harga Z tabel 1,96 ($3,94 > 1,96$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang mengatakan adanya hubungan antara budaya kerja dengan implementasi kebijakan AKIP dapat diterima. Untuk mengetahui

secara lebih detail dapat dilihat hasil uji Rank Kendall pada tabel IV.47 berikut ini :

Tabel IV.47
Uji Rank Kendall
Hubungan Budaya Kerja dengan Implementasi Kebijakan AKIP

			IMPL	BDY
Kendall's tau b	IMPL	Correlation Coefficient	1.000	.213
		Sig. (2-tailed)	.	.006
		N	85	85

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Sedangkan untuk mencari “z” hitung digunakan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{t}{\sqrt{2(2n+5)/9n(n-1)}}$$

Dengan t = 0,213 dan n = 85 diperoleh “z” hitung sebagai berikut :

$$Z \text{ hitung} = \frac{0,213}{\frac{\sqrt{2 \cdot (2 \cdot 85 + 5)}}{9 \cdot 85 \cdot (85-1)}} = 3,94$$

9. HUBUNGAN KOMUNIKASI DENGAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP (Uji Rank Kendall)

Hasil uji statistik hubungan antara Komunikasi dengan Implementasi kebijakan AKIP pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, menunjukkan adanya koefisien korelasi Rank Kendall antara kedua variabel sebesar 0,401, dengan tingkat signifikan, 0,000, Guna menguji tingkat signifikan hubungan

kedua variabel dilakukan dengan melihat angka probabilitas dengan kaidah, apabila angka hitung probabilitas lebih kecil dari 0,05 ($\text{probabilitas} < 0,05$) diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel signifikan atau H_0 ditolak. Sedangkan apabila angka probabilitas lebih besar dari 0,5 ($\text{probabilitas} > 0,5$) berarti H_0 diterima. Karena angka probabilitas dalam tabel menunjukkan 0,000 yang berarti angka probabilitas tersebut lebih kecil dari pada 0,5 ($0,000 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan hubungan kedua variabel antara Komunikasi dengan implementasi kebijakan AKIP signifikan atau H_a diterima.

Atau dengan uji tabel "Z" yaitu koefisien korelasi sebesar 0,401 dan tabel kritis "Z" dengan tingkat kepercayaan 95% dengan tingkat signifikan 5% dengan uji dua sisi diperoleh tabel "Z" 1,96 (dalam Singgih Santosa, 2001:262) Dari koefisien korelasi diperoleh harga Z hitung 7,42 jika dibandingkan harga Z tabel kritis 1,96 ($7,42 > 1,96$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang mengatakan adanya hubungan antara variabel komunikasi dengan implementasi kebijakan AKIP dapat diterima atau H_0 ditolak. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil Uji Rank Kendall dapat dilihat tabel IV. 48 berikut ini :

Tabel IV.48
Uji Rank Kendall
Hubungan Komunikasi dengan Implementasi Kebijakan AKIP

			IMPL	KOM
Kendall's tau b	IMPL	Correlation Coefficient	1.000	.401
		Sig. (2- tailed)	.	.000
		N	85	85

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Sedangkan untuk mencari “z” hitung digunakan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{t}{\sqrt{2(2n+5)/9n(n-1)}}$$

Dengan t = 0,401 dan n = 85 diperoleh “z” hitung sebagai berikut :

$$Z \text{ hitung} = \frac{0,401}{\frac{\sqrt{2(2 \cdot 85 + 5)}}{9 \cdot 85(85 - 1)}} = 7,42$$

10. HUBUNGAN RENSTRA DENGAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP (Uji Rank Kendall)

Hasil uji statistik hubungan antara budaya kerja pegawai dengan Implementasi kebijakan AKIP pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, menunjukkan adanya koefisien korelasi Rank Kendall antara kedua variabel sebesar 0,505, dengan tingkat signifikan, 0,000. Guna menguji tingkat signifikan hubungan kedua variabel dilakukan dengan melihat angka probabilitas dengan kaidah, apabila angka hitung probabilitas lebih kecil dari

0,5 (probabilitas < 0,5) diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variable signifikan (Ho ditolak) dan sebaliknya apabila angka probabilitas lebih besar dari 0,5 (probabilitas >0,05) berarti hubungan kedua variabel tersebut tidak signifikan atau Ho diterima. Karena angka probabilitas dalam tabel menunjukan 0,000, yang berarti angka probabilitas tersebut lebih kecil dari pada 0,5 (0,000 < 0,05), diinterpretasikan hubungan variable Renstra dengan variable Implementasi Kebijakan AKIP signifikan (Ho ditolak).

Atau dengan membandingkan Z hitung dengan tabel "Z" kritis, dengan koefisien korelasi 0,505 diperoleh Z hitung sebesar 9,27 setelah dikonsultasikan dengan harga tabel kritis "Z" dengan tingkat kepercayaan 95% dengan tingkat signifikan 5% diperoleh tabel kritis "Z" 1,96 (Z hitung 9,27 > tabel Z kritis 1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang mengatakan adanya hubungan antara Renstra dengan Implementasi kebijakan AKIP dapat diterima. Untuk mengetahui secara lebih detail Uji Rank Kendall dapat dilihat tabel IV.49 berikut ini :

Tabel IV.49
Uji Rank Kendall
Hubungan Renstra dengan Implementasi Kebijakan AKIP

			IMPL	RENSTRA
Kendall's tau b	IMPL	Correlation Coefficient	1.000	.505
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	85	85

Sedangkan untuk mencari “z” hitung digunakan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{t}{\sqrt{2(2n+5)/9n(n-1)}}$$

Dengan $t = 0,505$ dan $n = 85$ diperoleh “z” hitung sebagai berikut :

$$Z \text{ hitung} = \frac{0,505}{\frac{\sqrt{2 \cdot (2 \cdot 85 + 5)}}{9 \cdot 85 \cdot (85 - 1)}} = 9,27$$

11. HUBUNGAN BUDAYA KERJA, KOMUNIKASI DAN PERENCANAAN STRATEGIS DENGAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AKIP (Uji Konkordansi Kendall)

Guna melihat hubungan bersama-sama antara Budaya kerja, Komunikasi dan Perencanaan Strategis dengan Implementasi Kebijakan akan diuji melalui teknik Konkordansi Kendall (W). Hasil Perhitungan dapat terlihat pada Tabel.IV.50 berikut ini :

Tabel IV.50
Uji Kendall's W Test

N	85
Kendall's W	.601
Chi-Square	153.189
df	3
Asymp. Sig.	.000

Hasil perhitungan diatas memperlihatkan bahwa nilai koefisien Konkordansi Kendall adalah 0,601 Apabila dilihat antara nilai Chi-Square adalah sebesar 153,189 dan harga tabel untuk perhitungan ini adalah sebesar 7,82 (tabel Chi Square dengan variabel yang mempengaruhi adalah 3) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel yaitu budaya kerja, komunikasi dan Perencanaan Strategis secara bersama-sama mempunyai berhubungan dengan implementasi kebijakan secara signifikan. Sedangkan pengaruhnya dapat dilihat pada koefisien determinasi yaitu sebesar 0601. Apabila dilakukan perhitungan prosentase maka pengaruh secara bersama-sama adalah sebesar 36,12 % sedangkan sisanya sebesar 63,88 % adalah faktor-faktor lain diluar model.

D. DISKUSI

1. Uji Hubungan dan Teori yang Mendasari

Secara konseptual, Implementasi Kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variable, antara lain :

- a). Variabel Isi yang terdiri dari, kepentingan yang dipengaruhi, tipe manfaat, derajat perubahan yang diinginkan yang diturunkan menjadi variabel Rencana Strategis dan variabel Komunikasi, letak pengambilan keputusan, pelaksanaan program dan sumberdaya yang dilibatkan.

b). Variabel Konteks yang terdiri dari, Kekuasaan, kepentingan, strategi aktor yang terlibat, karakteristik lembaga penguasa yang diturunkan menjadi variabel Budaya kerja dan kepatuhan daya tanggap (Grindle dalam Samodra Wibawa, 1994:23) Namun demikian Implementasi kebijakan juga dipengaruhi oleh faktor komunikasi, karakteristik lembaga dan Sikap pelaksana (Meter Horn dalam Samodra Wibawa, 1994:19) Dalam penelitian ini peneliti mengangkat tiga variabel bebas yakni Budaya kerja, Komunikasi dan Rencana strategis.

Hasil uji hipotesis ketiga variabel tersebut menunjukkan mempunyai hubungan positif dan signifikan pada tingkat signifikan 95 %, dengan urutan sebagai berikut :

- 1) Rencana Strategis (X3)
- 2) Komunikasi (X2)
- 3) Budaya Kerja (X1)

2. Implikasi Hasil Uji Hipotesis

(1) Hubungan Positif antara X1 dengan Y

Adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja dengan implementasi kebijakan AKIP mempunyai implikasi dalam upaya perbaikan dalam Implementasi kebijakan AKIP. Untuk melakukan perbaikan diperlukan perbaikan pada variabel independen

yang mempunyai hubungan positif yaitu budaya kerja, yang berarti diperlukan perbaikan terhadap indikator-indikator budaya kerja sebagai berikut :

- (1.1) Komitmen, yaitu diperlukan komitmen/tekad seluruh pegawai, khususnya pada level pimpinan untuk dapat mengimplementasikan kebijakan AKIP secara Efektif.
- (1.2) Konsistensi, yaitu diperlukan adanya sikap konsisten semua pegawai terhadap aturan yang berkaitan dengan kebijakan AKIP.
- (1.3) Keterbukaan atau transparansi dalam pengelolaan manajemen penyelenggaraan pemerintahan.

(2) Hubungan Positif antara X2 dengan Y

Hubungan antara variabel komunikasi dengan Implementasi kebijakan AKIP, mempunyai hubungan yang cukup kuat kalau dibandingkan hubungan budaya kerja dengan Implementasi kebijakan AKIP. Untuk memperbaiki Implementasi kebijakan dapat dimulai dengan memperbaiki indikator-indikator variabel komunikasi sebagai berikut :

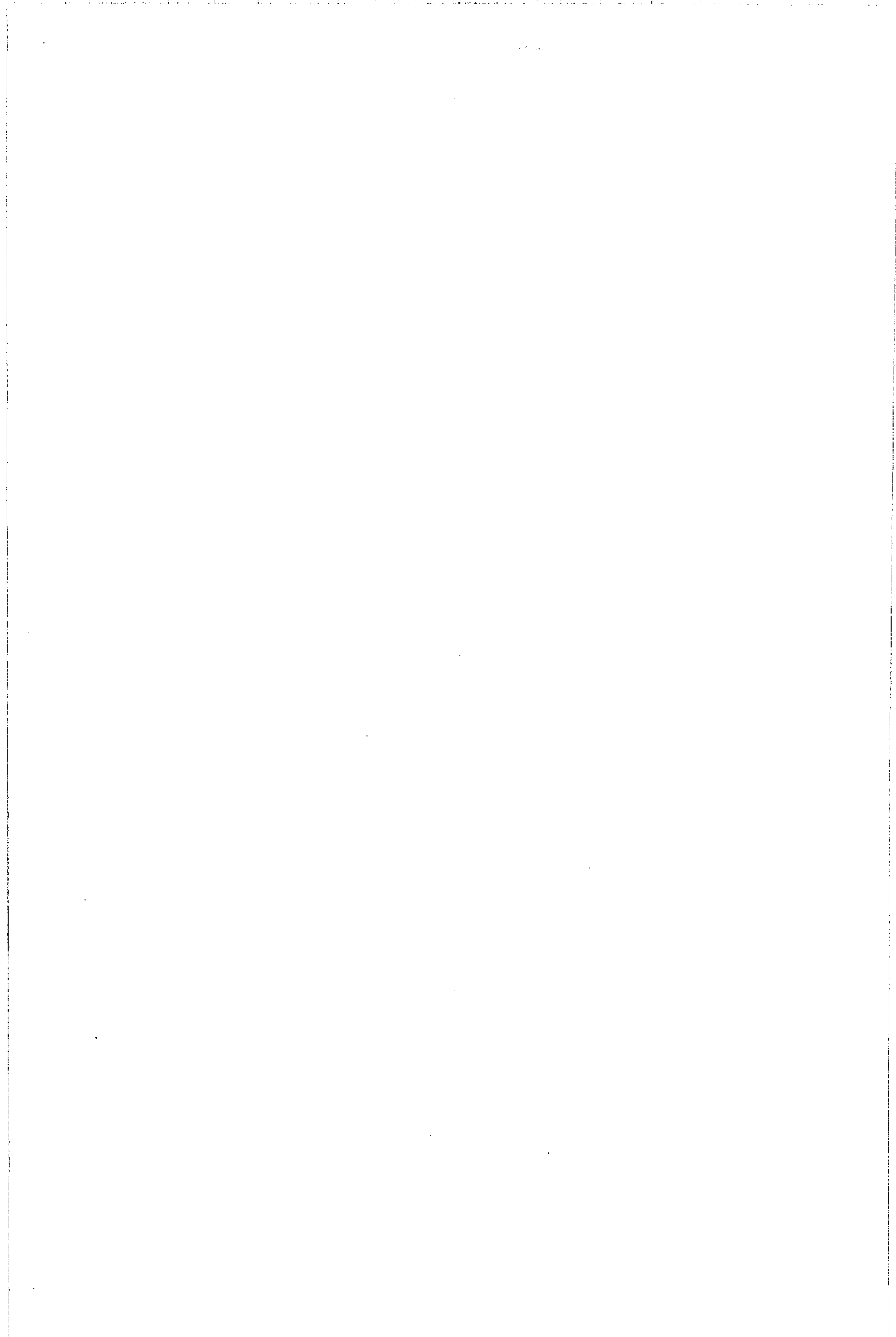
- (2.1) Peningkatan intensitas komunikasi antara atasan dengan bawahan atau staf

- (2.2) Diperlukan para pimpinan dilingkungan SETDA memahami materi kebijakan AKIP sesuai dengan Inpres No. 7/1999
- (2.3) Diperlukan perbaikan kualitas isi atau pesan yang disampaikan agar mudah dipahami oleh penerima.

(3) Hubungan Positif antara X3 dengan Y

Hubungan antara variabel Renstra dengan Implementasi Kebijakan AKIP mempunyai hubungan yang istimewa, karena dari ketiga variabel mempunyai hubungan yang paling kuat. Implikasi dengan adanya hubungan positif, diperlukan perbaikan implementasi kebijakan dengan indikator sebagai berikut :

- (3.1) Pengetahuan yang memadai terhadap perumusan Visi dan Misi, tujuan, sasaran, program, kegiatan organisasi
- (3.2) Diperlukan Diklat kusus atau Diklat Lanjutan tentang kebijakan AKIP dengan waktu yang cukup.
- (3.3) Diperlukan penyederhanaan materi dimaksudkan agar mudah dipahami dan dilaksanakan oleh para pegawai.



BAB. V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Hasil pengujian hipotesis dari ketiga variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) dengan rumus Rank Kendall untuk hubungan tunggal dan Konkordansi Kendall untuk hubungan ganda, hasil penelitian telah terungkap hal-hal sebagai berikut :

1. Hubungan variabel budaya kerja (X1) dengan variabel Implementasi kebijakan AKIP (Y), mempunyai hubungan positif, Hal ini dapat diperlihatkan pada analisa tabel silang yang menunjukkan bahwa Implementasi kebijakan AKIP tidak/kurang efektif menunjukan gejala bahwa faktor budaya kerja juga relatif kurang baik. Demikian juga sebaliknya Implementasi kebijakan yang efektif mempunyai kecenderungan tingkat budaya kerja yang baik pula. Hubungan ini juga diperjelas oleh uji statistik yang menunjukkan koefisien korelasi Kendall antara kedua variabel sebesar 0,213, meskipun hubungan tersebut dikatakan kurang kuat akan tetapi mempunyai angka probabilitas 0,006 atau dibawah 0,5. Maka H_0 ditolak, atau H_a diterima yang berarti ada hubungan yang signifikan pada level 95 % (Harga Z hitung sebesar 3,94 lebih besar dari pada tabel kritis 1,96)

2. Hubungan variabel komunikasi (X2) dengan variabel Implementasi kebijakan AKIP (Y), juga mempunyai hubungan positif, Hal ini dapat diperlihatkan pada analisa tabel silang yang menunjukkan bahwa Implementasi kebijakan AKIP tidak/kurang efektif menunjukkan gejala bahwa faktor komunikasi juga tidak/ kurang efektif. Demikian juga sebaliknya Implementasi kebijakan yang efektif mempunyai kecenderungan komunikasi yang efektif pula. Hubungan ini juga diperjelas oleh uji statistik yang menunjukkan koefisien korelasi Kendall antara kedua variabel sebesar 0,401 atau hubungan tersebut dikatakan kuat dengan angka probabilitas 0,000 atau dibawah 0,5. Maka H_0 ditolak, atau H_a diterima yang berarti ada hubungan yang signifikan pada level 95 % (Harga Z hitung sebesar 7,42 lebih besar dari pada tabel kritis 1,96)
3. Hubungan variabel Rencana strategis (X3) dengan variabel Implementasi kebijakan AKIP (Y), mempunyai hubungan positif, Hal ini dapat diperlihatkan pada analisa tabel silang yang menunjukkan bahwa Implementasi kebijakan AKIP tidak/kurang efektif menunjukkan gejala bahwa faktor pemahaman terhadap Rencana strategis juga relatif kurang baik. Demikian juga sebaliknya Implementasi kebijakan yang efektif mempunyai kecenderungan tingkat pemahaman terhadap Rencana strategis yang baik pula. Hubungan ini juga diperjelas oleh uji statistik yang menunjukkan koefisien korelasi Kendall antara kedua variabel sebesar 0,505

berarti hubungan kedua variabel sangat kuat, dengan angka probabilitas 0,000 atau dibawah 0,5. Maka H_0 ditolak, atau H_a diterima yang berarti ada hubungan yang signifikan pada level 95 % (Harga Z hitung sebesar 9,27 lebih besar dari pada tabel kritis 1,96)

4. Berdasarkan koefisien Konkordansi Kendall 0,601 angka ini sama dengan koefisien korelasi, dengan melihat angka tersebut dapat diinterpretasikan terdapat keselarasan hubungan antara 4 variabel penelitian yang kuat karena di atas 0,5. atau (Bandingkan harga Chi Square hitung 153,189 lebih besar dari Chi Square tabel kritis 7,82). Sehingga dapat diartikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan demikian dapat disimpulkan variabel-variabel tersebut ada keselarasan atau ada hubungan bersama-sama antara variabel budaya kerja, komunikasi dan Renstra dengan Implementasi kebijakan AKIP.
5. Koefisien determinasi dengan melihat dilihat pada koefisien yaitu sebesar 0601. Apabila dilakukan perhitungan prosentase maka pengaruh secara bersama-sama adalah sebesar 36,12 % sedangkan sisanya sebesar 63,88 % adalah faktor-faktor variabel penelitian.

B. Rekomendasi

Dengan melihat hasil penelitian tersebut maka di rekomendasikan pada Kantor SETDA Propinsi Jawa Tengah agar implementasi kebijakan AKIP dapat efektif atau berhasil dengan baik perlu diperhatikan :

1. Hubungan Positif antara X1 dengan Y

Adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja dengan implementasi kebijakan AKIP mempunyai implikasi dalam upaya perbaikan dalam Implementasi kebijakan AKIP. Untuk melakukan perbaikan diperlukan perbaikan pada variabel independen yang mempunyai hubungan positif yaitu budaya kerja, yang berarti diperlukan perbaikan terhadap indikator-indikator budaya kerja sebagai berikut :

Memperbaiki persepsi dan pola pikir Pegawai SETDA yang cenderung menyimpang dari penyelenggaraan pemerintahan, dengan metode :

- 1) Pengembangan terhadap perubahan budaya/perilaku yang mendasarkan pada Etis, Moral, Profesional, disiplin kerja.
- 2) Kondisi lingkungan kerja perlu diciptakan melalui keteladanan pimpinan, keterbukaan, transparansi semua kegiatan
- 3) Konsistensi, yaitu diperlukan adanya sikap konsisten semua pegawai terhadap semua bentuk kebijakan yang berkaitan dengan kebijakan AKIP.

- 4) Keterbukaan atau transparansi dalam pengelolaan manajemen penyelenggaraan pemerintahan.
- 5) Diperlukan komitmen seluruh pegawai khususnya pada level pimpinan dilingkungan SETDA semua bentuk kebijakan

2. Hubungan Positif antara X2 dengan Y

Hubungan antara variabel komunikasi dengan Implementasi kebijakan AKIP, mempunyai hubungan yang cukup kuat kalau dibandingkan hubungan budaya kerja dengan Implementasi kebijakan AKIP. Untuk memperbaiki Implementasi kebijakan dapat dimulai dengan memperbaiki indikator-indikator variabel komunikasi sebagai berikut :

- 1) Peningkatan intensitas komunikasi antara atasan dengan bawahan atau staf mengenai kebijakan AKIP
- 2) Diperlukan para pimpinan dilingkungan SETDA memahami materi kebijakan AKIP sesuai dengan Inpres No. 7/1999
- 3) Diperlukan perbaikan kualitas materi atau pesan kebijakan yang akan disampaikan kepada bawahan agar mudah dipahami oleh penerima.

3. Hubungan Positif antara X3 dengan Y

Hubungan antara variabel Renstra dengan Implementasi Kebijakan AKIP mempunyai hubungan yang istimewa, karena dari ketiga variabel mempunyai hubungan yang paling kuat. Implikasi dengan adanya

hubungan positif, diperlukan perbaikan implementasi kebijakan dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Diperlukan pengetahuan pegawai yang memadai dalam perumusan Visi dan Misi, tujuan, sasaran, program, kegiatan organisasi
- 2) Diperlukan Diklat kusus atau Diklat Lanjutan tentang kebijakan AKIP dengan waktu yang cukup.
- 3) Diperlukan penyederhanaan materi dimaksudkan agar mudah dipahami dan dilaksanakan oleh para pegawai.

4. Hubungan Keselarasan Antara Ketiga Variabel bebas dengan Implementasi Kebijakan AKIP

Implikasi uji keselarasan hubungan ini adalah untuk memperbaiki implementasi kebijakan AKIP dapat dilakukan perbaikan secara bersama-sama terhadap variabel independen yaitu : Budaya kerja, Komunikasi dan Renacana strategis. Sementara tes determinasi telah menghasilkan pengaruh sebesar 36,12 %, sehingga perlu dicari variabel lain yang masih sebesar 63,88 %, dalam rangka perbaikan implementasi kebijakan AKIP variabel-variabel tersebut seperti : partisipasi masyarakat, maupun dukungan politik dari wakil rakyat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Edisi kedua, penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Ancok Djamaludin, 1995, *Teknik Penyusunan Skala Pengukur*, Edisi ke delapan, Penerbit Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Hogerwerf, A 1993 *Ilmu Pemerintahan*, Penerbit Erlangga Jakarta
- Ibnu Hadjar, 1999 *Tentang Penelitian Sosial*, Penerbit Bina Karya Bandung
- Mustopadidjaya, 2000 *Good Governance*, Penerbit Kementerian PAN RI
- Miftah Thoha, 1983, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*, Rajawali Jakarta
- Quade, 1984, *Implementasi kebijakan*, Penerbit Bina Aksara Bandung
- Samodra Wibawa, 1994 *Implementasi Kebijakan Publik*, Penerbit Balai Pustaka Jakarta
- Sholichin Abdul Wahab, 1997, *Evaluasi Kebijakan Publik*, Penerbit Balai Pustaka Jakarta
- Sondang P Siagian, 1999, *Komunikasi Kebijakan*, Penerbit Balai Pustaka Yogyakarta
- Singgih Santoso, 2001, *Mengolah Data Statistik*, Penerbit Elek Media Komputindo Jakarta.
- Sugijono, 2001, *Statistika Penelitian*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Teguh Yowono. et, 2000, *Manajemen Otonomi Daerah*, Penerbit CL. GAPPS Diponegoro University Semarang
- TAP MPR RI No XI/MPR/1999 *Tentang Penyelenggaraan Negara Yang bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme*
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 *Tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas Korupsi.*

UPT-PUSTAK-UNDIP

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 *Tentang Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang Nomor 25 *Tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah*

Inpres Nomor 7 Tahun 1999 *Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2000,
Kementerian PAN RI Jakarta

Instruksi Gubernur Jawa Tengah Nomor 060/240/1999 *Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah*

Keputusan Men.PAN RI Nomor 25 Tahun 2000 *Tentang Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.*

